

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين

دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

(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>

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل وأبعاده (البعد المالي- العملاء- التعلم والنمو) في تقييم أداء العاملين كمتغير تابع وأبعاده (رضا العاملين- جودة الأداء- 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 أن الباحثة لا تستطيع الوصول إلي جميع مفردات المجتمع لإجراء البحث.

وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها، بينت البحث وجود علاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي، وكذلك يوجد أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم أداء العاملين لدى القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية، 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، 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، أكدت الدراسة ضعف الحرص على تطبيق نظام فعال يساهم في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وكذلك ضعف الاهتمام بتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتطوير أساليب ومجالات العمل المختلفة، والتوصيات، 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 أداء العاملين لدى القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية، 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، 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.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، تقييم أداء العاملين، البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو، جودة الأداء، علاقات العمل

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.

The researcher reached a number of results, the most important of which is that the study showed that there is a relationship between the use of the balanced scorecard and improving the performance evaluation of employees in the banking sector. There is also a positive effect of using the balanced scorecard in improving the performance evaluation of employees in the banking sector in the Arab Republic of Egypt. The study showed that interest the financial dimension works to reduce the total costs of the banking sector, while banks do not rely on clear and specific financial standards to measure financial performance. The study concluded that achieving customer satisfaction is low through attention to following up on customer complaints and suggestions and responses to those complaints, as they are not addressed quickly due to the lack of The availability of an appropriate system to receive customer suggestions and complaints and deal with them in a regular manner. The study confirmed the lack of interest in implementing an effective system that contributes to developing the spirit of creativity and innovation among employees, as well as the weakness of interest in providing the basic components necessary to develop different methods and fields of work, and recommendations, interest in the nature of the strong relationship that links Using the balanced scorecard and improving the evaluation of employees' performance, as well as the need to benefit from the positive impact of using the balanced scorecard in improving the evaluation of the performance of employees in the banking sector in the Arab Republic of Egypt, paying attention to the financial dimension so that banks rely on clear and specific financial standards to measure financial performance, in addition to the necessity Work to identify the necessary needs to pay attention to reducing the total costs of the banking sector according to a well-thought-out plan. Banks must pay attention to responding to customer complaints and suggestions and finding appropriate solutions to the problems and addressing them in a short time. They should also have a system for receiving customer suggestions and complaints and dealing with them in a regular manner.

key words:

Balanced scorecard, employee performance evaluation, financial dimension, customers, learning and growth, quality of performance, work relationships.

مقدمة الدراسة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء، التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، من أجل إعطاء صوره واضحة وشامله عن أداء الوحدة وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن

للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة وقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كلاً من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والمستقبل. (حسين، 2019) إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فرق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها من الخطوط العريضة للمؤسسة التي تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينه وأن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها، وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد استخدمت العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن تقييم الأداء الاستراتيجي يهتم بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبل من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية، وقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى آليه لتطبيق استراتيجياتها ومتابعة الأداء، وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، يمكن للمنظمة في حال قامت بتبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أداء العاملين بها، ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي (حسين، 2021)، وسوف يتم تطبيق هذا البحث على القطاع المصرفي بجمهورية مصر العربية وقد اختارت الباحثة عدد (4) بنوك تجارية بمحافظة الإسماعيلية وهم (البنك الأهلي المصري-بنك مصر-بنك CIB- بنك القاهرة) كمجال للبحث والدراسة المستفيضة للمشكلة.

أولاً الدراسة الاستطلاعية والمشكلة:

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية استهدفت المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة البحث لتكوين فروضه وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة وتحديد المتغيرات الأساسية للدراسة، وقد مرت هذه الدراسة بمرحلتين أساسيتين وهما كما يلي :

- أ- الدراسة المكتبية : اعتمدت علي جمع البيانات والمعلومات الإحصائية الثانوية المتعلقة بكافة البنوك في مصر ثم التطبيق علي مجموعة من البنوك في محافظة الإسماعيلية.
- ب- الدراسة الميدانية: واعتمدت علي مجموعة من المقابلات والاستبيانات تم توزيعها على عدد من العاملين في البنوك المبحوثة في محافظة الإسماعيلية في مختلف الإدارات وكذلك عدد من العملاء، للوقوف علي مشكلة الدراسة، وتحديد أوجه القوة والضعف في زيادة تقييم أداء العاملين من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- تحليل الدراسة المكتبية:

اعتمدت الباحثة في تغطية هذا الجانب من الدراسة على المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك موقع الدراسة والتقارير الخاصة بالبنوك موضع الدراسة، وذلك من أجل تجميع البيانات الإحصائية الخاصة بالدراسة ، حيث تم وضع قائمة بأسماء البنوك بجمهورية مصر العربية، ثم توصيف للبنوك موضع الدراسة، بيانات خاصة بأسماء البنوك المبحوثة علي مستوي جمهورية مصر، بيانات خاصة بعدد فروع البنوك المبحوثة علي مستوي محافظة الإسماعيلية، أرباح البنوك المبحوثة في الأعوام الماضية، وذلك للتعرف على أداء العاملين بتلك البنوك.

بيانات خاصة بعدد فروع البنوك المبحوثة علي مستوي محافظة الإسماعيلية:

جدول رقم (1-1)

بيانات خاصة بعدد فروع البنوك المبحوثة علي مستوي محافظة الإسماعيلية.

البيان	عدد الفروع	عدد ماكينات ATM	عدد الموظفين	عدد العملاء
البنك الأهلي المصري	7	18	143	100000

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

بنك مصر	10	42	160	150000
بنك القاهرة	2	11	120	80000
بنك CIB	1	5	18	20000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك (2021).
يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تفاوت في عدد الفروع الخاصة بالبنوك حيث يمتلك بنك مصر أكبر عدد من الفروع (10) يليه البنك الأهلي المصري (7)، بنك القاهرة (2)، بنك CIB (1)، وبالنسبة لعدد ماكينات ATM يمتلك بنك مصر (42) ماكينة يليه البنك الأهلي المصري (18) ماكينة يليه بنك القاهرة (11) ماكينة، بنك CIB (5) ماكينة، وبالنسبة لعدد الموظفين يأتي بنك مصر في المرتبة الأولى ب (160) موظف يليه البنك الأهلي المصري ب (143) موظف، بنك القاهرة (120) موظف، بنك CIB (18) موظف، وبالنسبة لعدد العملاء تصدر بنك مصر ب (150000) عميل ثم البنك الأهلي المصري (100000) عميل ثم بنك القاهرة (80000) عميل وأخيراً بنك CIB (20000) عميل.
أرباح البنوك المبحوثة في الأعوام الماضية:

جدول رقم (2-1)

صافي الأرباح بعد الضرائب للبنوك المبحوثة في الأعوام الماضية (القيمة بالمليار جنيه)

البيان البنك	2017	2018	2019	2020	2021
البنك الأهلي المصري	13.4	10.1	20.2	13	29.7
بنك مصر	8.3	4.1	8.6	11	23.5
بنك القاهرة	0.8	2.5	4	3.2	3.6
بنك CIB	7.5	9.6	11.8	10.2	13.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية للبنوك (2021).
الجدول السابق يوضح أرباح البنوك المبحوثة من سنة (2017 لسنة 2021)، ويتضح أن البنك الأهلي شهد انخفاضاً في أرباحه في فترة 2017 حتى 2018 حيث انخفضت أرباحه من 13.4 مليار جم إلى 10.1 مليار جم ثم شهدت زيادة كبيرة في عام 2019 لتصل إلى 20.2 مليار جم ثم تعود للانخفاض في عام 2020 لتصل إلى 13 مليار جم ووصلت في عام 2021 إلى 29.7 مليار جم، أما بالنسبة لبنك مصر شهد انخفاض في أرباحه (2017 حتى 2018) حيث انخفضت أرباحه من 8.3 مليار جم إلى 4.1 مليار جم، ثم شهدت زيادة كبيرة في عام 2019 لتصل إلى 8.6 مليار جم ثم تصعد في عام 2020 لتصل إلى 11 مليار جم ثم يحقق أكبر طفرة في تاريخه ويصل إلى 23.5 مليار جم في عام 2021، أما بنك القاهرة فقد شهد ارتفاع في عام 2018 مقارنة بعام 2017 وفي عام 2019 وصل إلى 4 مليار جم، ثم انخفض إلى 3.2 مليار جم في عام 2020 ثم حقق 3.6 مليار جم في 2021، أما بنك CIB حقق زيادة في الأعوام الماضية حيث حقق أرباح وصلت إلى 7.5 مليار جم في عام 2017، و 9.6 مليار جم في عام 2018، و 11.8 مليار جم في عام 2019، وفي عام 2020 انخفضت أرباحه إلى 10.2 مليار جم ثم عاودت أرباحه في الارتفاع عام 2021 لتصل إلى 13.2 مليار جم، لذلك اختارت الباحثة هذه البنوك نظراً للأرباح التي تحققت هذه البنوك.
ب- تحليل الدراسة الميدانية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية في عدد من فروع البنوك المبحوثة في محافظة الإسماعيلية، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع المديرين والعاملين في تلك البنوك عينة ميسرة من 40 مفردة، ويوضح الجدول التالي طبيعة تلك المقابلات والأفراد الذين تمت مقابلتهم والغرض من تلك المقابلات وذلك كما يلي:

جدول رقم (3-1)
مقابلات الدراسة الاستطلاعية.

الغرض	التاريخ	البنك	العدد	المركز الوظيفي
التعرف على طبيعة مجتمع البحث، تقييم أداء العاملين، كيفية زيادة تقييم أداء العاملين، معرفة المعوقات والمشكلات في زيادة كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، معرفة مدى الإهتمام بزيادة كفاءة عملية تقييم أداء العاملين.	2022/12/05	الأهلي المصري	1	المدير
			4	رئيس قسم
			5	موظفون
	2023/01/10	مصر	1	المدير
			4	رئيس قسم
			5	موظفون
	2023/01/17	القاهرة	1	المدير
			4	رئيس قسم
			5	موظفون
	2023/01/24	CIB	1	المدير
			4	رئيس قسم
			5	موظفون

- المصدر : من إعداد الباحثة.
وكانت الأسئلة تدور حول التعرف على طبيعة مجتمع البحث، تقييم أداء العاملين، كيفية زيادة تقييم أداء العاملين، معرفة المعوقات والمشكلات في زيادة كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، معرفة مدى الإهتمام بزيادة كفاءة عملية تقييم أداء العاملين.

جدول رقم (4-1)
نتائج استبيان عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	تحرص الإدارة على تبني خطط وبرامج متنوعة تساهم في زيادة تقييم أداء العاملين.	28	8	4
		%70	%20	%10
2	يشجع بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين علي تقييم أداء العاملين بشكل أفضل.	30	8	2
		%75	%20	%5
3	تهتم الإدارة بأن تسود العلاقات الطيبة بين جميع العاملين.	30	8	2
		%75	%20	%5

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

10	10	20	التكرار	هل هناك معوقات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في البنوك	4
%25	%25	%50	النسبة %		
4	2	34	التكرار	يعمل البنك علي تقييم أداء العاملين بشكل مستمر	5
%10	%5	%85	النسبة %		
10	10	20	التكرار	يقوم البنك بتقييم أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	6
%25	%25	%50	النسبة %		
8	8	24	التكرار	يقوم البنك باتخاذ خطوات علاجية (مبدأ الثواب والعقاب) في ضوء تقييم أداء العاملين.	7
%20	%20	%60	النسبة %		
4	4	32	التكرار	هناك بعض المشكلات التي تواجه القائمين بتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي	8
%10	%10	%80	النسبة %		
12	8	20	التكرار	يعتبر تقييم أداء العاملين أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتمحور حول تقييم أداء العاملين ومقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير موضوعة مسبقاً.	9
%30	%20	%50	النسبة %		
8	8	24	التكرار	إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل ملائم يؤدي إلي تطوير أداء العاملين مما ينعكس إيجابياً علي تقديم خدمة أفضل في القطاع المصرفي	10
%20	%20	%60	النسبة %		

المصدر: من إعداد الباحثة.

يستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

1. نسبة 70% موافقين علي أن تحرص الإدارة على تبني خطط وبرامج متنوعة تساهم في زيادة رضا العاملين، بينما بلغت نسبة المحايدة 20% وعدم الموافقة بنسبة 10%.
2. نسبة 75% موافقين علي أن يشجع بناء العلاقات المتميزة بين الإدارة والعاملين علي تحسين إنجاز الأعمال، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 5% والمحايدة 20%.
3. نسبة 75% موافقين علي أن تهتم الإدارة بأن تسود العلاقات الطيبة بين جميع العاملين، بينما نسبة عدم الموافقة بلغت 5%، و 20% محايد.
4. نسبة 50% موافقين أن هل هناك معوقات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في البنوك، بينما 25% محايدون، بينما 25% غير موافقون.
5. نسبة 85% من المستقصي منهم موافقين علي أن يعمل البنك علي تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، بينما نسبة المحايدون بلغت 5%، ونسبة عدم الموافقة 10%.
6. 50% موافقين علي أن يقوم البنك بتقييم أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، بينما هناك نسبة 25% محايد، بينما هناك نسبة 25% غير موافقين.
7. أن نسبة 60% موافقون علي يقوم البنك باتخاذ خطوات علاجية (مبدأ الثواب والعقاب) في ضوء تقييم أداء العاملين، بينما نسبة 20% غير موافقين، هذا بالإضافة إلي نسبة 20% محايدون.
8. أن نسبة 80% موافقين علي هناك بعض المشكلات التي تواجه القائمين بتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي، بينما تعادلت نسبة غير الموافقة والمحايدة 10%.
9. أن نسبة 50% موافقين علي أنه يعتبر تقييم أداء العاملين أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتمحور حول تقييم أداء العاملين ومقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير موضوعة مسبقاً، بينما نسبة عدم الموافقة بلغت 30% هذا بالإضافة إلي أن نسبة 20% محايدون.
10. أن نسبة 60% موافقين علي أنه هل تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل ملائم يؤدي إلي تطوير أداء العاملين مما ينعكس إيجابياً علي تقديم خدمة أفضل في القطاع المصرفي، بينما نسبة 20% محايد، 20% غير موافق.

ثانياً : المشكلة:

من أهم الصعوبات والأخطاء في تقييم أداء العاملين في عدد من الظواهر تتمثل في إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الأداء الثانوي، التأثير بصفة معينة في الحكم علي كفاءة الموظفين، التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلي مرسوم يؤثر تأثيراً ملحوظاً علي التقديرات التي يمنحها له، إن القصور في النظم المستخدمة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً علي أداء العاملين.

حيث 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 أيضاً على اكتشاف مستوى التوافق بين الوظائف وأيضاً يتم الاعتماد عليها في الترقية ومنح المكافآت والحوافز.

تواجه البنوك مشكلة عدم استخدامها للوسائل اللازمة لمجابهة 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 الي فتح الباب على مصراعيه لتأثير السلوك البشري علي الأداء الداخلي، مما أدى الي ظهور مشاكل عديدة أكثرها ناتج عن تقييم أداء العاملين بالبنوك.

وبناءً على ما سبق وعلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وبعد عرض الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو مستوي تطبيق أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية؟
- 2- ما هو مستوي تحقيق تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية؟
- 3- ما هي العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق أداء العاملين؟
- 4- ما مدي وجود اختلاف في ادراك أهمية القطاع المصرفي لتحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين.

ثالثاً - الأهداف:

- من خلال العرض السابق لمشكلة البحث يمكن القول بأن الأهداف الأساسية تتمثل في:
- 1- دراسة وتحليل بطاقة الأداء المتوازن.
 - 2- دراسة وتحليل ومناقشة تقييم أداء العاملين.
 - 3- التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي.
 - 4- استخلاص بعض النتائج والتوصيات والمقترحات التي تسهم في تحديد شكل العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين.
 - 5- عمل خطة عمل مقترح لزيادة تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً - الأهمية:

بعد استعراض الدراسة الاستطلاعية والمشكلة يتم عرض الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كالآتي:

أ- الأهمية العلمية:

- 1- بعد استعراض الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، التي تتناول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين، حيث سيتم استعراض خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث
- 2- يستمد البحث أهميته باعتباره سيناقش مدى الأفكار والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال مقارنة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين.
- 3- كما تتبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية جديدة، لمعرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال تقديم خطة عمل مقترحة.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من تناولها لموضوع هام وحيوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين، وما نتج عنه من تغيير في شكل وظائف وتقييم منظمات الأعمال لأداء العاملين بها وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من تطبيقها على القطاع المصرفي.
- 2- يساهم هذا البحث في معرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي وخاصة أن هذا القطاع يمثل أهمية كبرى في الاقتصاد. كما هو موضح في الجدول (1-2) صافي الأرباح بعد الضرائب للبنوك المبحوثة.
- 3- يستمد هذا البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تساهم في تطوير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي.

خامساً- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي والركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، خاصة أن تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي تعتبر من الدراسات الحديثة والتي لم تتناول بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة، سيتم تقديم عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي قامت بالتركيز على

بطاقة الأداء المتوازن وعرضاً آخر لعملية تقييم أداء العاملين ثم عرضاً للدراسات التي ربطت بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين ، ويشمل ذلك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت أن تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، مع تحليل هذه الدراسات من حيث الاتفاق والاختلاف في الأهداف والنتائج والمتغيرات ومجال التطبيق ، وأخيراً تحديد الفجوة البحثية، ويمكن للباحثة عرض هذه الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة :

أ- الدراسات التي تناولت تحليل المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن).

ب- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (تقييم أداء العاملين).

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

د- تحديد الفجوة البحثية.

أ- الدراسات العربية التي تناولت المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) :

- تعددت الدراسات العربية لبطاقة الأداء المتوازن ومن هذه الدراسات دراسة (ابراهيم، 2023) حيث هدفت إلى صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ : (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية، وتحقيقاً لهدف البحث قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على "عينة عمدية" ممثلة في اثنتين من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في المجال الصناعي والخدمي والتجاري وهي شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية "شركة صناعية"، وشركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة، باعتبارها تتكون من قطاعين منفصلين من قطاعات الأعمال البيع بالتجزئة، وخدمات السياحة، وافقت هذه الدراسة مع الأبعاد الثلاثة الأساسية لهذا البحث.

وتوصل البحث إلى نتيجة وهي: قبول فرضية البحث الرئيسية القائلة بـ: "إمكانية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في بناء مصفوفة للقياس المتوازن للأداء يمكن استخدامها في قياس أداء إدارة الموارد البشرية في وحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق.

وترى الباحثة أن دراسة (ابراهيم، 2023) تركز على صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن للموارد البشرية وهذا هدفها ، بينما الدراسة الحالية هدفها هي أداء العاملين ، وترى الباحثة أيضاً أن دراسة (الشطي) التعرف على آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الطيران المركزي، وأن هذه الدراسة مهمة لتوضيح الفرق بين آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكويت ومصر.

و اختلفت معها دراسة (الشطي، 2022)، وهذه الدراسة تختلف مع هذا البحث في مجال التطبيق حيث أنه تطبق في الطيران المدني الكويتي ولكن اتفقت مع الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل وحيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الطيران المدني الكويتي، التعرف على آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الطيران المدني الكويتي، التعرف على مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الطيران المدني الكويتي، الكشف عن أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في إدارة الطيران المدني الكويتي، التعرف على العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي في إدارة الطيران المدني الكويتي. أهم نتائجها : عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء، المستقضي منهم حول تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإدارة الطيران المدني الكويتية، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإدارة الطيران المدني الكويتية، بوجود علاقة ذات تأثير معنوي ذات دالة إحصائية بين بعد تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإدارة الطيران المدني الكويتية وتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الطيران المدني، بوجود تأثير معنوي ذو دالة إحصائية بين مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي لإدارة الطيران المدني.

- دراسة (Wagdi, et al., 2022) حيث هدفت إلى استخدام المعلومات المالية و الغير مالية في إطار بطاقة الأداء المتوازن لتقدير خلق القيمة في الأسواق الناشئة والبحث في قدرة بطاقة الأداء المتوازن على شرح أداء السهم من خلال المخاطرة والعائد. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة لها تأثير علي خلق قيمة للمساهمين. كما تؤثر علي اسهم العائد العادية بنسبة 83,4% , والمخاطر الكلية بنسبة 87%.

- كما أظهرت دراسة (بخيت، 2021)، أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن حول كل 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.

وهدفت إلي: 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.

ومن نتائج هذه الدراسة: أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن حول كل من نشاط البنوك ووضعها المستقبلي المالي والعملاء، والعمليات الداخلية، التعليم والنمو أثر كبير في الإفصاح الاختياري.

- تؤثر مكونات بطاقة الأداء المتوازن حول البحث والتطوير في البنوك وفي جودة التقارير المالية. واتفقت معها دراسة (أحمد، 2021)، حيث هدفت هذه الدراسة إلي بيان أثر تطبيق تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري" على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية، من خلال دراسة تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن (المالي – العملاء – العمليات الداخلية – التعلم والنمو) على مستوى الإفصاح الاختياري، حيث قد يهتم المستخدمون للتعرف على المعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية مما يعزز الثقة بين الأطراف المرتبطة.

وكان من نتائجها: وجود 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، قيام الهيئة العامة للرقابة المالية بإعداد قائمة بمؤشرات القياس المتوازن للأداء، بحيث تلزم البنوك وأيضاً الشركات بالإفصاح عن محاور بطاقة الأداء المتوازن، وإبداء الرأي فيها لإضفاء الثقة والمصداقية عليها، واشتركوا كذلك في مجال التطبيق مع هذا البحث وكان مجال التطبيق هو دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية في الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل وهذه الأبعاد هي (البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو).

- وتري الباحثة أن دراسة (بخيت) تشترك مع هذه الدراسة في مجال التطبيق وكذلك دراسة (أحمد) في مجال التطبيق والأبعاد الرئيسية للدراسة من حيث البعد المالي والعملاء والتعلم والنمو.

- و اختلفت معها دراسة (Zorek, 2020) حيث هدفت هذه الدراسة إلي 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.

ومن نتائجها: 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 الذي سيقود ويراقب التغييرات محل التنفيذ، إن التنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بصورة إيجابية على الربحية المالية للشركة والاستدامة طويلة الأجل.

اختلفت دراسة (Wagdi, et al.,2022) مع دراسة (Zorek, 2020) في مجال التطبيق حيث أن الأولي طبقت في البورصة المصرية بينما الثانية طبقت في الشركات الصناعية والدراستان السابقتان اختلفوا مع هذه الدراسة الحالية في مجال التطبيق.

بينما اتفقت دراسة (Zorek, 2020) مع دراسة (Marquez, 2020) حيث أشارت الثانية إلي 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، وهدفت إلي 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.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة : استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم بصورة ملموسة وذات دلالة إحصائية في تطوير تقنيات الإدارة في الشركة , ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة علمية لتحسين ودعم الأداء الشركات الصناعية بعد ما تقدم أنهم اشتركوا في مجال التطبيق في الشركات الصناعية واختلفوا مع هذا البحث في مجال التطبيق إلا أن الأبعاد اتفقت على البعد المالي والعملاء في الدراسة الأولى والثانية واتفقوا مع هذا البحث في الأبعاد الثلاثة (البعد المالي , العملاء , التعلم والنمو).

- وتري الباحثة دراسة (Zorek) تهدف إلى التعرف علي استراتيجيات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهذا مجال جديد يختلف عن هذه الدراسة وكذلك تختلف مع هذه الدراسة في مجال التطبيق حيث أن هذه الدراسة تطبق في الشركات الصناعية بينما هذه الدراسة في مجال البنوك التجارية , حيث نجد أن هناك اتفاق بين هذه الدراسة والبحث في الأبعاد الثلاثة وكان بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى.

- نجد اختلاف دراسة (Offurum, Afodigbueokwu, Ezejiofor , 2019) أشارت إلي 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 البضائع الاستهلاكية في نيجيريا. ومن أهم نتائجها : أن 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 , أن هناك اختلاف في مجال التطبيق ولكنها اتفقت في الأبعاد الثلاثة. مع دراسة (Ege & Sener, 2017) حيث هدفت الثانية إلي البحث في أداء شركات التأمين في تركيا بشأن بطاقة الأداء المتوازن والأساليب التي تم استخدامها لقياس الأداء. ومن أهم النتائج : أن 66.7% من شركات التأمين يرون أن بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء باعتبارها أهم أداء للمحاسبة الإدارية فهي جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي ولقد لقي كل من منظور العميل والمنظور المالي اهتماماً أكثر من وجهات النظر الأخرى , حيث اختلفت الدراسات في مجال التطبيق وإن كانوا اتفقوا في الأبعاد الأساسية مع هذه الدراسة الحالية في بطاقة الأداء المتوازن.

وأخيراً دراسة (Sahiti, Ahmeti & Aliu, 2016) هدفت إلي تقييم تأثير بطاقة الأداء المتوازن علي تحسين وأداء ربحية الشركات المنفذة حيث تم استخدام البيانات السنوية التي تم جمعها مسبقاً من قبل العديد من المنظمات والهيئات العالمية ذات السمعة الطيبة.

ومن أهم النتائج : أشارت الدراسة إلي أن بطاقة الأداء المتوازن هي اطار استراتيجي مقبول علي نطاق واسع علي قياس ورقابة الأداء باعتبارها تطوراً هاماً في مجال المحاسبة الإدارية ويساهم في تحسين الأداء والربحية للشركات التي اعتمدت النموذج.

تري الباحثة أن الدراسات السابقة تختلف من حيث أهدافها و مجال التطبيق مع هذه الدراسة الحالية وهذا الاختلاف يؤدي إلي معرفة أكثر الأبعاد استخداماً وتأثيراً.

ب- الدراسات العربية التي تناولت المتغير التابع (تقييم أداء العاملين) :

اختلفت دراسة (بلهوشات , 2021) مع دراسة (الأمين , 2021) في مجال التطبيق حيث تهدف الدراسة الأولى إلي محاولة الاستقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي ومنظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الموارد البشرية أداء المؤسسة وتحليلها، محاولة اقتراح مقاربة نظرية تقترح أن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء، و محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك

من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها على تقييم مواردها البشرية وفقاً لمعايير وأساليب حديثة.

ومن أهم نتائجها: إن نجاح أداء عملية تقييم الأداء يتوقف بشكل كبير على سير هذه العملية بشكل سليم وصحيح ومن بين أكثر الخطوات التي تضمن ذلك هي بناء معايير جيدة وموضوعية يتم من خلالها قياس الأداء الحقيقي للعامل، واتفقت هذه الدراسة في الأبعاد الثلاثة (رضا العاملين، جودة الأداء، علاقة العمل) مع هذه الدراسة وإضافة دراسة (الأمين، 2021) إلى التعرف على مستوى التميز التنظيمي والأداء الوظيفي في: أداء العاملين وبيان عناصر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تتبناها قيادات المنظمات العامة والشركات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإسترادادي إضافة إلى منهج دراسة الحالة نسبة لملائمة هذه المناهج لطبيعة الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS، ومن نتائجها تمكن الباحث من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة نتائج أهمها: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعمل على تجويد العمل في كل مرحلة كما يعمل على تجويد الأداء، تمكين الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء. قدم الباحث عدة توصيات بناء على هذه النتائج أهمها: ضرورة أهمية ترسيخ مبدأ التعاون والمنافسة بين شركات القطاع العام والقطاع الخاص وتطبيق الجودة الشاملة في إطار توزيع المنتجات، معرفة مدى أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت السودانية، وقد اختلفت مع هذه الدراسة في مجال التطبيق ولكنهم أتفقوا على بعدين فقط من الأبعاد وهم (بعد رضا العاملين، جودة الأداء).

- أن دراسة (بلهوشات) تختلف عن دراسة الأمين في مجال التطبيق حيث الأولى طبقت في دولة الجزائر بينما الثانية طبقت في دولة السودان وهذا يؤدي إلى معرفة الاختلاف بين التطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء العاملين في ثقافات مختلفة في البلاد العربية.

- حيث أشارت دراسة (Houas, 2021) إلى تسليط الضوء على أثر تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية في توجيه سياسات الموارد البشرية بما يخدم الأهداف العامة لتلك المؤسسات، لذلك تم دراسة لشركة توزيع الكهرباء والغاز، مديريةية التوزيع لولاية ايليزي. ومن نتائجها يوجد أثر وارتباط ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات تقييم الأداء وتوجيه سياسات الموارد البشرية، لا وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور مؤشرات تقييم أداء العاملين وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة، بينما الدراسة الثانية (Md, Noor, 2021) إلى تحديد مدى وجود علاقة بين رضا العميل وفعالية التدريب، وتوصلت إلى موافقة العاملين بالقطاع الحكومي على أهمية البرامج التدريبية التي حصل عليها. وفائدتها لهم، وتوصلت إلى هناك فروق واضحة بين رضا العاملين والتدريب فيما يتعلق بالنوع والخبرة والوظيفة، والعكس فإنه لا توجد فروق إحصائية بين رضا العاملين والتدريب فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية والعمر ومستوي التعليم، ومن نتائجها أهمية صيغة سياسات تدريبية شاملة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لتعزيز فاعلية التدريب والتطوير وبالتالي زيادة العائد على الاستثمار، حددت الدراسة مؤشرات الرضا الوظيفي المرتبطة بالتدريب في (الرغبة في الالتحاق بأي من البرامج التدريبية المحددة، الحصول على مزايا الاستفادة من التدريب وتنمية المهارات).

- توصلت دراسة (العنزي، سيد، 2018) إلى أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية وهدفت إلى وضع نموذج يستطيع قياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام سجل الأداء المتوازن لشركات القطاع محل الدراسة، عرض وتحليل لسجل الأداء المتوازن (BSC) وأبعاده المختلفة لتقييم مدى فعليته في قياس الأداء الاستراتيجي لنظام الموارد البشرية، والتعرف على مدى أدراك المسؤولين والعاملين لأبعاد سجل الأداء المتوازن وأهميته في تحسين الأداء، ومن نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء واضحة وبين مستوى الأداء التنظيمي (الخاضع للدراسة)، بينما اختلفت معها دراسة (ابو تايه، 2018) في مجال التطبيق حيث أشارت دراسة إلى التعرف على أثر عدالة تقييم أداء العاملين في الثقة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات واختبار الفرضيات. وشملت عينة الدراسة (238) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة في (8) بنوك تجارية، ومن نتائجها وجود أثر إيجابي لأبعاد عدالة تقييم أداء العاملين التوزيعية

والإجرائية والتعاملية في الثقة في المنظمة. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبعدي عدالة تقييم أداء العاملين التعاملية والتوزيعية للثقة في المديرين (المشرفين).

- ونجد أن هذه الدراسة اتفقت مع هذا البحث في مجال التطبيق وهو مجال البنوك التجارية.
- الاختلاف في الأهداف ومجال التطبيق حيث الأخير يشترك مع هذه الدراسة في مجال التطبيق في البنوك التجارية وهذا يؤدي إلي معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن علي مستوي الدول ومدى تقييم أداء العاملين في هذه البنوك.
- دراسة (Abbas, 2014) حيث هدفت الدراسة إلي فهم والتعرف علي نظام تقييم الأداء في المؤسسات الباكستانية وتحديد العوامل التي تؤثر علي تقييم الأداء خاصة و التحديات الحرجة التي يوجهها نظام تقييم الأداء.
- أهم النتائج : هناك ارتباط بين فعالية نظام تقييم الأداء و أثره علي نتائج أداء الموظفين في المؤسسات الباكستانية , وان هناك جميع متغيرات الدراسة مهمة وتؤثر علي فعالية نظام تقييم الأداء و أن معظم العاملين لديهم تصور عادل لتقييم الأداء الذي يجعلها نظام تقييم فعال بالإضافة بأن نتائج تقييم الأداء دقيقة وهامة بالنسبة لأداء الموظفين.
- بينما دراسة (Vineet and Pishpa, 2014) هدفت إلي تحديد المتغيرات التي تؤثر علي نظام تقييم الأداء ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة.
- أهم النتائج : أن تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر علي مستوي دافعية الموظفين , وأن تؤثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم عالية في فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- و قد اختلفت الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث أشارت الدراسة الأولى إلي تقييم أداء العاملين في المؤسسات الباكستانية.

- بعد ما تقدم نجد أن الدراسة الأجنبية لهذا المتغير التابع أتفقوا مع هذه الدراسة في الأبعاد الثلاثة وهذه الأبعاد هي (رضا العاملين , جودة الأداء , علاقات العمل) ولكن اختلفوا في مجال التطبيق.

جـ الدراسات التي ربطت بين المتغيرين المستقل والتابع:

- أشارت دراسة (رامي , كواشي , 2018) إلي التوصل إلي مجموعة من الأهداف يمكن توضيحه من خلال تقديم إطار نظري يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية , إبراز كيفية مساهمة مؤشرات ومقاييس منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة, ومن نتائجها إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلي مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء, كما أن منظور التعلم والنمو تمثل منظوماً محورياً وجدت له بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات ومقاييس عديدة تركز علي الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية.

- إن هذه الدراسة توضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء العاملين ولكن الاختلاف في مجال التطبيق.

- أما الدراسات الأجنبية لهذه العلاقة بين المتغيرين أشارت دراسة (Chimtengo, 2017) إلي تقييم أداء جامعة الفنون التطبيقية في مالوي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث تقوم الدراسة بتقييم العوامل المالية , والعوامل المرتبطة بالعملاء , والعمليات الداخلية , وعوامل الابتكار والتعلم , وتهدف الدراسة إلي استكشاف تأثير الأبعاد علي أداء المؤسسة محل الاختبار وتستخدم الدراسة المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي المنظور المالي , ومنظور العملاء , والعمليات الداخلية , والابتكار والتعلم , ومن نتائجها توصلت الدراسة إلي أن أداء المؤسسة محل الاختبار كان رديئاً في كل منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة, تشير نتائج الدراسة إلي أن أداء الجامعة ارتكازاً علي مقاييس أداء المخرجات كانت جيدة , واشتركت معها دراسة (Ali , Mohamed, 2017), حيث هدفت إلي تطوير طريقة لتقييم الأداء المستدام لمجالس الشركات باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن , تحديد مدى ضرورة وأهمية الطريقة المقترحة في عملية التقييم من خلال اختبار الفروق في الأهمية النسبية للطريقة المقترحة علي عينة من شركات التصنيع المصرية.

أهم النتائج: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء , لأنها تساهم في توفير التدابير التي تعكس مسؤوليات الإدارة وتساعد في تقييم الأداء , وتسهل التقييم من خلال معايير واضحة ومحددة, خلصت الدراسة إلي ضرورة توافر

دليلاً لمقياس الأداء التي ينبغي استخدامها في عملية التقييم, مع ضرورة مراعاة طبيعة كل شركة وصناعة , وترجع النتيجة إلي أن كل مجموعة ركزت علي تدابير مهمة من وجهة نظرها وتؤدي إلي تحقيق مصالحها , وأضافت دراسة (Shitakha, 2017), 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 , ومن نتائجها يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوسط, مع وجود اختلافات في تطبيقها ما بين الأقسام المختلفة بالبنك.

- وتري الباحثة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كان له أثر إيجابي في زيادة التنافسية, وتزداد درجة هذا التأثير بشكل أكبر على الربحية والابتكار والتعلم والنمو.

- وأظهرت دراسة (Hakkak and Ghodsi, 2016) في 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 , ومن نتائجها 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.

د- تحديد الفجوة البحثية:



شكل رقم (1- 1) تحديد الفجوة البحثية

المصدر : من اعداد الباحثة

سادساً : خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث:

اعتماداً على نتائج البحث والتوصيات المقترحة تعرض الباحثة في الجدول التالي خطة عمل تنفيذية مقترحة لتنفيذ تلك التوصيات وذلك كما يلي:

جدول رقم (5-1)
خطة تنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
12-9 شهر	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بتوفير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وضع خطة لتطبيق أبعاد الأداء المتوازن 	الإدارة العليا	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.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> دعم تبني تطبيق البعد المالي تطوير نظم قياس الأداء المالي 	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى	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.

تابع جدول رقم (5-1) خطة تنفيذ التوصيات

18-12 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • وضع نماذج لحل الشكاوى والمشكلات • وضع نظام للرد على شكاوى العملاء 	الإدارة العليا	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 نظاما لتلقي مقترحات وشكاوى العملاء والتعامل معها بطريقة منتظمة.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار • تطوير أساليب كفاءة أداء العمل 	الإدارة العليا	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.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير برامج لقياس رضا العاملين • توفير كافة الامكانيات اللازمة 	الإدارة العليا	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.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق معايير ومقاييس لتقييم الأداء • تحديد المؤشرات اللازمة لتقييم الأداء 	الإدارة العليا	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.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين طرق وآليات التواصل • الاهتمام بتبني أفكار العاملين 	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا	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 وانجاز المهام بصورة أفضل.
12-9 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الخدمات المقدمة للعملاء • التنوع في الخدمات المتاحة للعملاء 	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة	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.

تابع جدول رقم (5-1) خطة تنفيذ التوصيات

بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> • وضع معايير للتعرف على حاجات العملاء • استخدام أسلوب التغذية الراجعة. 	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة	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 والمستقبليين والعاملين المرتقبين.
24-9 شهر	<ul style="list-style-type: none"> • توفير العوامل التي تلبي احتياجات العملاء 	الإدارات المختلفة	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.	تحسين جودة الخدمات المقدمة
---	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء استشارة بعض المديرين في مجال الدراسة

سابعاً- الأطار النظري:

أولاً- بطاقة الأداء المتوازن:

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تحتل بطاقة الأداء المتوازن بأهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، 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 (عبد المنعم، 2005)

تعريف: 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. (مرواد، 2008)

تعريف: فعرها 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 (المغربي، 2009)

في حين أشار 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. (البدوي، 2014)

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 كلاً من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل للعاملين.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تزيد بطاقة الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، بل وتهتم أيضاً بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية بناء قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. بحيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال. (البدوي، 2014)

3- أهداف بطاقة قياس الأداء المتوازن: (Impaglizzo, 2009)

تسعى بطاقة قياس الأداء المتوازن نحو تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمكن المنظمات في تميز أدائها في مختلف المستويات، ومن هذه الأهداف ما يلي:

أ- التطوير المستمر لاستراتيجية المنظمة من خلال تركيز المديرين على تحقيق مزايا تنافسية وخاصة في مجال متطلبات واحتياجات السوق والمستهلك.

ب- إعطاء مدخل شامل لقياس الأداء من خلال مدى اهتمامها بالمحاسبة على الأداء المالي (تقييم الأداء المالي في المدى الطويل، وذلك باعتمادها على مقاييس أداء شاملة لمختلف جوانب هذا الأداء).

ج- إعطاء المنظمات الصناعية على اختلافها نمودجا تفصيليا شاملا لاستراتيجيتها وكيفية تنفيذها، والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء بها، ويكون بمثابة المرجع لإجراء التخطيط الاستراتيجي. (Rimar,2000)

د- إعطاء مدخل متكامل للتأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ويفيد في حل المشكلات التي تظهر أثناء إجراءات العمل، وإحداث التوازن المرغوب بين مقاييس الأداء والتي تحتاج إليه المنظمات عامة والصناعية على وجه الخصوص.

هـ- زيادة قدرة المنظمات الصناعية على التعلم الاستراتيجي من خلال إلقاء الضوء على الاستراتيجية وتأثيرها على القرارات التشغيلية.

و- اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإدارة المنظمات عامة والصناعية خاصة، حيث تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي، يمكن أن تستخدمه المنظمات لإدارة الأداء بها، وتوجيه مختلف أنشطتها، فهي توفر نظام معلومات عن هذه الأنشطة من خلال أبعادها الأربعة، وتأكيد الترابط بين النتائج ومحركات الأداء، وبالتالي تحقيق الفاعلية الإدارية المرغوبة، وخاصة أنها تدير هذا الأداء التصنيعي باستخدام التكنولوجيا بأربع عمليات إدارية جديدة تم إضافتها من حيث ترجمة الرؤية والاستراتيجية، والاتصال والترابط الاستراتيجي، وتخطيط الأعمال، والتغذية العكسية والتعلم. (محمد، 2019)

ز- إن أهم الأهداف التي تسعى بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيقها هي جعل الاستراتيجية المحور الرئيسي والأساسي في عمل أي مؤسسة بصفة عامة، وذلك لأنه إذا ما تم وضع هذه الاستراتيجية بصورة واضحة ومحددة المعالم، كان من السهل ترجمتها إلى مجموعه من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء، والأنشطة التنفيذية، ووضعها في صورة خريطة استراتيجية يلم بها جميع العاملين في مختلف المستويات والأقسام بالمنظمة، ومن ثم تحقيق الرؤية والرسالة. (Norton ,Kaplan,1993)

4- الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وقياسها:

يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد مجموعة من المقاييس، وقد صممت هذه المجموعة لتحقيق استراتيجية المنظمة، وتشتمل المقاييس التي يتضمنها نموذج الأداء المتوازن من الرؤية والاستراتيجية، وتركز على ما يهتم العملاء والعاملين والمستثمرين، ولذلك فإن استخدام نموذج الأداء المتوازن يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وذلك بربط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات ووحدات النشاط بها. (نصر، 2012)

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 تنجح 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 تعمل 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: (Alisha,2009)

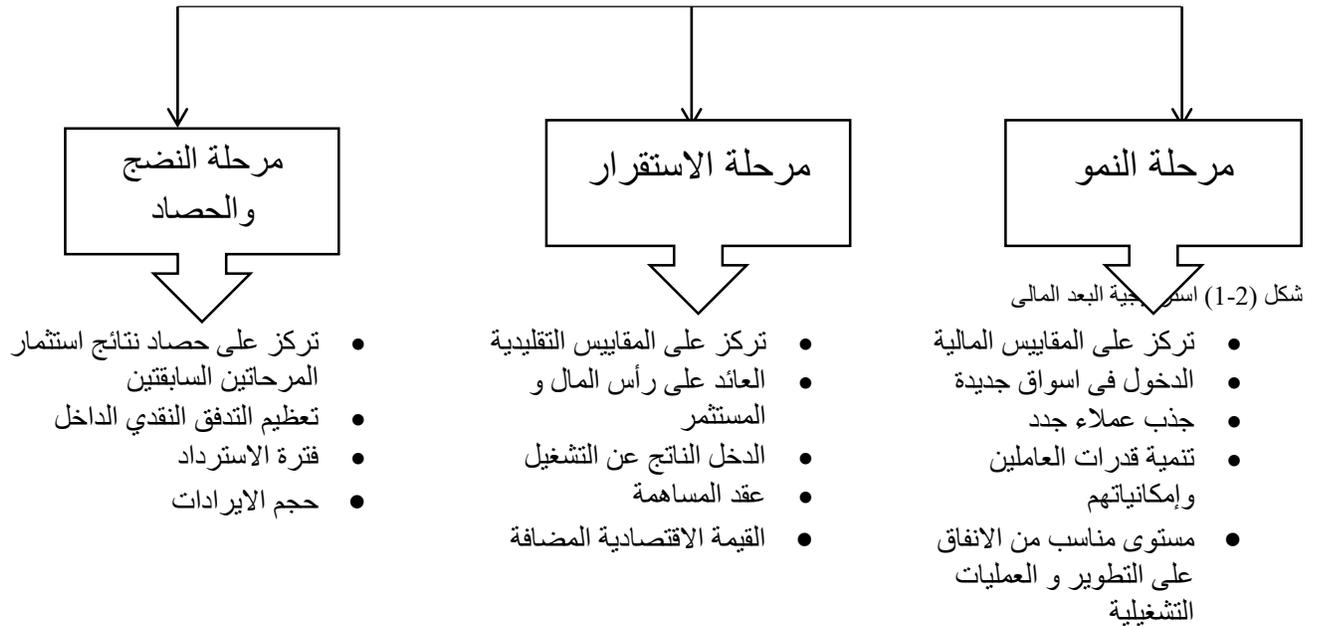
أهداف البعد المالي :

- 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: (Basnett,2009)

- معدل العائد على الاستثمار - معدل دوران رأس المال - معدل دوران المخزون.
- 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، وكثيرا 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 رقم (2-1)



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 الحكومية، رسالة ماجستير، القاهرة: جامعة حلوان، ص 67، 2009.

وتم تحديد المقاييس الإستراتيجية للبعد المالي ومقاييس الأداء في النقاط التالية :

1- إستراتيجية النمو السريع:

تركز هذه الإستراتيجية في مرحلة النمو من دورة حياتها، وتكون استثمارات في هذه المرحلة بهدف تطوير وتعزيز المنتجات والخدمات الجديدة، وبناء وتوسيع التسهيلات الإنتاجية وبناء القدرات التشغيلية للمنظمة، والاستثمار في نظم المعلومات والبنية الأساسية وشبكات التوزيع، لتدعيم العلاقات مع العملاء وتطوير العلاقات.

2- استراتيجية الاستقرار:

تحاول إعادة استثمار أموالها، وجذب المزيد من الاستثمارات، فتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية متمثلة في: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج عن التشغيل، العائد على حقوق الملكية، القيمة الاقتصادية المضافة.

3- استراتيجية النضج والحصاد :

تكون بعض الأعمال قد وصلت إلى مرحلة النضوج في دورة حياتها، وهنا تقوم بحصاد الاستثمارات التي استخدمتها في المرحلتين السابقتين، في هذه المرحلة لا توجد ضمانات طويلة للاستثمارات، يكفي فقط المحافظة على المعدات والقدرات ولكن لا يمكن بناء قدرات جديدة، والهدف الرئيسي هنا تعظيم التدفق النقدي للمنظمة، ويختلف البعد المالي في القطاع الخاص عن القطاع الحكومي، ففي القطاع الخاص تكون الأهداف المالية واضحة والهدف منها الربح، ويقاس النجاح المالي في المنظمات العامة بكفاءة وفعالية في مقابلة حاجات ورغبات العملاء ، وفي المنظمات الحكومية يركز البعد المالي على فعالية التكلفة وعلى القدرة على توصيل أكبر قيمة ممكنة للعميل وتقليل التكاليف.

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 يرضيها العملاء وبتكاليف فعالة في الأجل الطويل والقصير يمثل الهدف الأسمى للمنظمات ، والإستراتيجيات 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 ويتوافق معها عدة معلومات تفصيلية ويمكن سردها في النقاط التالية وهي متمثلة في السياسات والقواعد القابلة لتطبيق رؤية العميل : (الأسطى، 2011)

- 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 لبعء 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: (College, 2012)

• الحصص 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 (المهاني، 2000).

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، وتقاس 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 إنشاؤها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى، فليس من المتوقع أن تحقق المنظمات أهدافاً طويلة المدى بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتماداً على المستوى التقني السائد والإمكانيات المتاحة حالياً، كما تتطلب المنافسة العالمية أيضاً أن تحسن باستمرار من إمكانياتها لتحقيق قيمة للعملاء وحملة الأسهم، ولا يتم هذا إلا من خلال الابتكار والتطوير فيما يتصل بعد التعلم والنمو.

ثانياً: تقييم أداء العاملين: سيتم تقديم مفهوم أداء العاملين من خلال بعض التعاريف ثم استعراض أهداف تقييم أداء العاملين وأهمية تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد به عملية تحليل عمل العاملين وملاحظة تصرفاتهم وسلوكياتهم لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم المطلوبة. (عوض، 2019) هو عملية قياس أداء وجهد الأفراد في فترة زمنية معينة بصورة مستمرة بالاعتماد على معايير ومقاييس معينة (عوض، 2019)

هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المطلوبة منهم ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمة، فهو العملية التي تمكن المنظمة من الحصول على تغذية الكفاءة وفاعلية موظفيها. (عوض، 2019)

هو عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين (عوض، 2019) هو العملية الرقابية التي تهدف إلى تحقيق ما ترغب المنظمة في الوصول إليه، فهي تقوم بمقارنة الأداء المحقق فعلياً بالنتائج المطلوبة مع تزويد الإدارة بالتغذية المرتدة اللازمة لتقييم النتائج وإجراء التصحيحات اللازمة والمطلوبة (جاء الرب، 2018)

وترى الباحثة أن تقييم أداء العاملين يقارن بين الأداء الفعلي وبين الأداء الذي خطط لتحقيقه

2- أهداف تقييم أداء العاملين :

أهداف تقييم الأداء : (عوض، 2019)

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وإشعارهم بالمسؤولية.
- تحقيق العدالة بين العاملين.
- تنمية المهارات القيادية .
- تحسين آليات التخطيط والتدريب.
- تطوير نظام رقابي جيد.

- ومن أهداف تقييم أداء العاملين (عوض، 2019)
- تحسين الأداء والإنتاجية.
- تحديد نقاط القوة والضعف
- تحفيز العاملين للقيام بأدوارهم بالشكل المطلوب .

أهداف تقييم أداء العاملين على النحو التالي :

- زيادة إنتاجية الموظف وزيادة الأداء التنظيمي.
- يحفز العاملين على العمل.
- يزيد من التزام العاملين.
- يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
- أيضاً من أهداف تقييم أداء العاملين ما يلي : (بن عامر، 2017)
- زيادة مستوى رضا العاملين.
- تحديد مدى كفاءة العاملين والتزامهم بتنفيذ المهام.
- خلق فرص للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق مناخ تنظيمي جيد، وعلاقات عمل جيدة.
- حصول كل عامل على ما يستحقه من مكافآت وترقيات و علاوات وحوافز.
- تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

3- أهمية تقييم أداء العاملين : (بن عامر، 2017)

- على مستوى المؤسسة :يكشف تقييم الأداء عن التطور الذي حققته المنظمة في تنفيذ ما خطت له ويحدد مسيرتها نحو الأفضل أم الأسوأ وتحديد درجة التوافق والانسجام بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات المعتمدة.
- على مستوى الفرد: تنمية شعور العاملين بالمسؤولية ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وصنع جو من المنافسة بين العاملين داخل المنظمة.
- على مستوى المديرين : تزويد المديرين بالمعلومات والتقارير والبيانات الواقعية عن أوضاع وأداء العاملين وتطوير قدرة المديرين التوجيهية والرقابة الفعالة.

أداء العاملين:

1- أبعاد أداء العاملين :

أبعاد أداء العاملين وهي المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس أداء العاملين : (وفاء، 2015)

- سرعة الإنجاز.
- تكلفة الإنجاز.
- الرضا الوظيفي.
- التفاني في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- جودة وحجم الأداء.
- الكفاءة والفاعلية.

وأيضاً من أبعاد أداء العاملين : (محمد، 2017)

- أ- معرفة متطلبات ومجالات العمل المهنية.
- ب- كمية العمل المنجز ومقدار ما ينجزه العاملون.
- ج- العمل بروح الفريق.
- د- جودة العمل المنجز والدقة والانتظام.

ويمكن أيضا توضيح أبعاد أداء العاملين كما يلي : (محمد، 2017)

أ- أهداف العمل المطلوبة تفصيلية.

ب- مراحل تكون الأداء.

ج- الموازنة بين السلوك المطلوب من العامل والمهام المطلوبة في العمل.

ويمكن شرح أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين على النحو التالي: (محمد، 2017)

- تحمل المسؤولية والوظيفة والإلمام 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.

ثامناً- الفروض:

في إطار نتائج الدراسات السابقة، يتضح 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:-

جدول (1-6)

ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

النتيجة	الموضوع	الفرض
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء العاملين	الفرض الرئيس الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي رضا العاملين.	الفرض الفرعي الأول
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي جودة الاداء.	الفرض الفرعي الثاني
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي علي علاقات العمل.	الفرض الفرعي الثالث
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلاء علي رضا العاملين.	الفرض الفرعي الرابع
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلاء علي جودة الاداء.	الفرض الفرعي الخامس
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلاء علي علاقات العمل.	الفرض الفرعي السادس
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي رضا العاملين.	الفرض الفرعي السابع
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي جودة الاداء.	الفرض الفرعي الثامن
ثبت صحة الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم والنمو علي علاقات العمل.	الفرض الفرعي التاسع

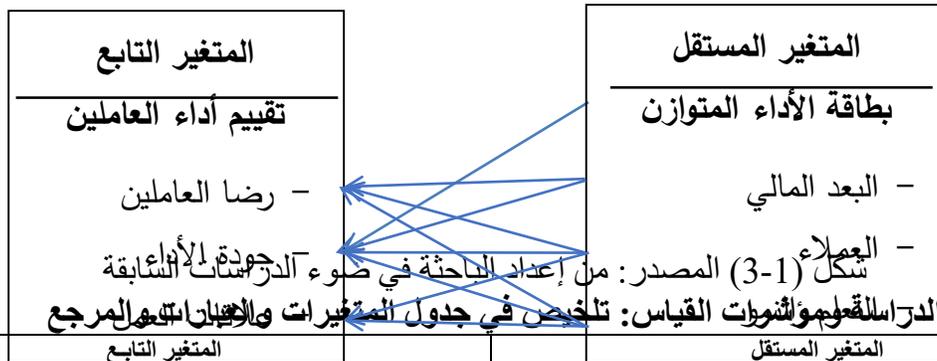
تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

الفرض الرئيس الثاني	توجد اختلافات معنوية بين فنتي الدراسة (العاملين والعملاء) حول استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء العاملين.	ثبت صحة الفرض
---------------------	---	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تاسعاً - نموذج البحث:

في إطار الدراسات السابقة تمكن الباحثة من تحديد متغيرات البحث والتي تتمثل فيما يلي: -
رسم لنموذج البحث



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 تسعى الإدارة إلى توفير جميع المتطلبات التي تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> تهتم الإدارة بالتحسين المستمر في البعد المالي. تعمل الإدارة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة. توجد لدى الإدارة العليا سياسات استثمارية لتحقيق الزيادة والنمو في الإيرادات.
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. يساهم تطوير العمليات والأنشطة الداخلية في زيادة جودة الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> تهتم الإدارة بقياس وتقييم نتائج العمل والأنشطة ومراقبة الأداء. تسعى الإدارة إلى الاهتمام بتحقيق رضا العملاء. تعمل الإدارة على توفير جميع احتياجات ومتطلبات من أجل تحقيق رضا 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 الأبداع والابتكار لدى العاملين. تعمل الإدارة على تصميم البرامج والدورات التدريبية الكافية والملائمة لتعلم ونمو العاملين.

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الحادي عشر - حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية:

سوف يقتصر هذا البحث على دراسة موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل متمثلاً في ثلاث أبعاد (البعد المالي - بعد العملاء- بعد التعلم والنمو) ، وتقييم أداء العاملين كمتغير تابع متمثلاً في ثلاث أبعاد (رضا

العاملين- جودة الأداء -علاقات العمل). حيث اتضح ذلك من خلال الدراسات السابقة حيث وجدت الباحثة إن الأبعاد السابقة لبطاقة الأداء المتوازن هي الأبعاد المتعارف عليها، وكذلك تقييم أداء العاملين
2- الحدود البشرية:

سوف يقتصر البحث على آراء العاملين (المدير-رئيس قسم-موظفون) في عدد من البنوك في محافظة الإسماعيلية، وكذلك عملاء هذه البنوك محل الدراسة.

3- الحدود الزمانية :

سوف تقتصر عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وتوزيع استمارات الاستقصاء وتجميعها خلال عام 2022،2023 وترى الباحثة أن هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف البحث.

4- الحدود المكانية :

سوف يتم تطبيق هذا البحث على البنوك التجارية في محافظة الإسماعيلية وقد اختار الباحثة (4) بنوك وهم (البنك الأهلي المصري-بنك مصر-بنك CIB – بنك القاهرة) كمجال للبحث والدراسة المستفيضة للمشكلة.

5- مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين لدى أربعة بنوك بالقطاع المصرفي في محافظة الإسماعيلية وهم (البنك الأهلي المصري-بنك مصر-بنك CIB – بنك القاهرة) بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية ودرجة تعليمهم وتخصصاتهم حيث 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 وذلك نظراً لاختلاف فئات المجتمع البحثي في فئاتهم التنظيمية ، وتخصصاتهم العلمية المختلفة ، و وظائفهم التنظيمية ومؤهلاتهم العلمية المختلفة لذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في أربعة من بنوك القطاع المصرفي في محافظة الإسماعيلية وهم (البنك الأهلي المصري-بنك مصر- بنك CIB – بنك القاهرة) ، وكذلك تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من العملاء المتعاملين مع تلك البنوك بالقطاع المصرفي في محافظة الإسماعيلية، وذلك عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية:⁽¹⁾

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

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 عملاء العملاء 384 مفردة، ويمكن توضيح توزيع فئات عينة الدراسة من العاملين والعملاء كما في الجدول التالي:

أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2011. (1)

جدول رقم (7-1)
توزيع مجتمع وعينة الدراسة

العينة	العملاء	العينة	العاملين	البنوك
110	100000	67	143	البنك الاهلي المصرى
164	150000	75	160	بنك مصر
88	80000	56	120	بنك CIB
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 (8-1)
الاستثمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

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

المصدر: من إعداد الباحثة

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 (9-1)

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

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

4	61.74%	1.13	3.09	تعمل الإدارة على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة	2.
2	65.22%	0.93	3.26	توجد لدى الإدارة العليا سياسات استثمارية لتحقيق الزيادة والنمو في الإيرادات	3.
5	59.67%	1.30	2.98	تعتمد الإدارة على مقاييس مالية واضحة ومحددة لقياس الأداء المالي	4.
1	69.78%	0.97	3.49	يؤدي الربط بين المقاييس المالية والأهداف والاستراتيجيات إلى تحسين الأداء المالي	5.
	63.87%	0.857	3.19	متوسط البعد	

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 (10-1)

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) وبانحراف 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 (11-1)

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 والابتكار 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 والابتكار 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 ".

ب. تحليل أبعاد تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العاملين

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

جدول رقم (12-1)

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 (1-13)

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 ببعد 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 (14-1)

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 استراتيجيات 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 بعلاقات 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 " .

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 (15-1)

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 اسخدامات 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) وانحراف 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 اسخدامات فئات العملاء المختلفة " .

2- تحليل فقرات بعد العملاء من وجهة نظر العملاء:

جدول رقم (16-1)

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) وبانحراف 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 (17-1)

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 ".

ب. تحليل أبعاد تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العملاء
1- تحليل فقرات بعد رضا العاملين من وجهة نظر العملاء:

جدول رقم (18-1)

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.	يسعي 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 " يسعي 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 " .

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

جدول رقم (1-19)

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 ببعد 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".

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

جدول رقم (1-20)

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) وبانحراف 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 البحث

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 إلى 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 (1-21)

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 (1-22)

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 (1-23)

تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

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 (24-1)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا		
0.000	9.42	0.672	0.156	1.468	الثابت
0.000	12.2		0.047	0.577	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 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.
- 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 إحصائية للبعد المالي على رضا العاملين.

2. الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 وجودة الأداء كمتغير تابع.

جدول رقم (25-1)
معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

جودة الأداء	المتغير	الاختبار
0.544	البعد المالي	معامل الارتباط
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 وجودة الأداء في القطاع المصرفي.
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (26-1)

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 (27-1)

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 (28-1)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

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

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 (1-29)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير	الاختبار	علاقات العمل
البعد المالي	معامل الارتباط	0.656
	المعنوية	0.000

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 (1-30)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

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

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 (1-31)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

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

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

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 (32-1)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

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

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 وعلاقات 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 وعلاقات العمل في القطاع المصرفي.
• كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وعلاقات 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 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 إحصائية للبعد المالي على علاقات العمل.
4. الفرض الفرعي الرابع:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 (33-1)

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 و رضا العاملين في القطاع المصرفي .
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (34-1)
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 (35-1)
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 وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.
د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (36-1)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

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

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.

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

- 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 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 (1-37)

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 (1-38)

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 (1-39)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس

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

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

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 (40-1)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الخامس

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري بيتا	
0.000	7.212	0.713	0.155	الثابت
0.000	13.73		0.045	0.616

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 وببين 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.
- 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 (41-1)
معامل الارتباط للفرض الفرعي السادس

العلاقات 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 (42-1)

معامل التحديد للفرض الفرعي السادس

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

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 التغيير 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 (1-43)

تحليل التباين للفرض الفرعي السادس

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

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 (1-44)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي السادس

المعنى	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
الثابت	3.475			0.119	0.412	1
العملاء	23.98	0.872		0.034	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 وببين 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 .
- 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 للتعلم 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 (1-45)

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 (1-46)

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 التغيير 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 (1-47)

تحليل التباين للفرض الفرعي السابع

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

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 (1-48)

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	1.179	الثابت
0.000	15.18		0.043	0.653	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 وببين 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.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو 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.
- 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 إحصائية للتعلم والنمو على رضا العاملين.
8. الفرض الفرعي الثامن:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 (1-49)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثامن

جودة الأداء	الاختبار	المتغير
0.603	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 60.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم والنمو و جودة الأداء في القطاع المصرفي .
ب. معامل التحديد:

جدول رقم (1-50)

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.

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 (1-51)

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 (1-52)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثامن

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	9.354	0.603		0.166	1.551	الثابت
0.000	10.21			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:

- 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 وجودة الأداء في القطاع المصرفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو 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.

• 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 (1-53)

معامل الارتباط للفرض الفرعي التاسع

المتغير	الاختبار	علاقات العمل
التعلم والنمو	معامل الارتباط	0.731
	المعنوية	0.000

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 (1-54)

معامل التحديد للفرض الفرعي التاسع

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

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 (1-55)

تحليل التباين للفرض الفرعي التاسع

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية

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 (56-1)
تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي التاسع

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج	
		بيتا	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.
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 وعلاقات العمل في القطاع المصرفي.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم والنمو وعلاقات 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 إحصائية 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 (57-1)
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
050.0	.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.
الثاني عشر - نتائج البحث:

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 على 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 والعلاء 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.

الثالث عشر : الدراسات المستقبلية :

1. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.
2. تقييم أداء جامعة السويس في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مستقبلها.
3. دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

أولا المراجع العربية:

1- الكتب:

- حسين، رامز رمضان محمد (2019) , استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد العاشر , العدد الرابع , الجزء الأول.
- جاد الرب، سيد محمد (2018)، "الإدارة الإستراتيجية موضوعات فكرية وتطبيقات عملية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مكتبة عبدالدايم.
- جاد الرب، سيد محمد (2018)، "الإدارة الإستراتيجية موضوعات فكرية وتطبيقات عملية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مكتبة عبدالدايم.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009)، "بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، (المنصورة: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى).

2- الرسائل العلمية:

- مرواد ، رحاب محمد على (2008)، "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني التحسين صناعة النقل الجوي"، رسالة دكتوراه، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- البدوي ، غادة أحمد محمد (2016)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين الأداء بالتطبيق على اتحاد الإذاعة والتليفزيون، رسالة دكتوراه، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية).
- محمد، مجدي حسن (2019)، قياس اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين خدمة التعليم العام قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، نموذج مقترح، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم (2009)، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، رسالة دكتوراه، القاهرة: جامعة القاهرة.
- لوقاسي ، وفاء هناء (2015)، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجبلاني.

3- الدوريات والابحاث:

- العنزي ، احمد رشود علي، السيد، صبري شحاته (2018) , " أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوي الإداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية و وثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية "، مجلة الدراسات البيئية والابحاث , جامعة السادات، المجلد 8 العدد2.
- ابو تايه، بندر كريم (2018) , "أثر عدالة تقييم أداء العاملين في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز-الاقتصاد والادارة، المجلد32 , العدد 2.
- حسين ، ذيب (2021)، تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازي ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد الثالث عشر ، العدد (5).

- بلهوشات ، رشيد (2021)، "دور تقييم أداء الموارد البشرية ومساهمتها في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- زرفاوي ، عبد الكريم (٢٠١٦)، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسستي صيدال وروبية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، (المجلد ١٥)، (العدد ١١).
- جوهر الشطي ، عبد الله محمد عبد الكريم (2022)، "دور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد (13)، العدد الثاني.
- بن عامر ، عبدالكريم (٢٠١٧) ، " اثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- رامي ، كوثر، كواشي، مراد (2018) "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو)" ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد الرابع ، العدد 1.
- أحمد ، محمد السيد أبو ضيف (2021) ، "تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، رقم (13).
- بخيت ، محمد بهاء الدين محمد (2021). "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).
- عوض ، محمد طالب (٢٠١٩) ، " مدى فاعلية تطبيق الأداء المتوازن في المستشفيات السعودية تنير الهادفة للربح - دراسة ميدانية على عدد من المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح بجهة.
- عبد المنعم ، نبيل (٢٠٠٥) ، 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.
- إبراهيم ، هشام زغلول (2023)، "مصفوفة مقترحة لقياس الاداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية" بوحدات قطاع الاعمال العام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية تجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الاول، الجزء الثاني.

ثانيا- المراجع الأجنبية

1- Periodicals and research:

- Academic Stephen RIMAR(2000):,"Strategic Planning and the Balanced Scorecard for Faculty Pracice Planc", Journal of Medicine, Vol. 75, No.12, December.
- Abbas M,uhammad Zohaib (2014), "Effectiveness of performance appraisal on performance of employees", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 6. Ver. II.

- Ahmed Hussein Aly , El said Mansour Mohamed (2017), "Evaluating the sustainable performance of corporate boards the balanced scorecard managerial auditing journal , vol 32 , no 2 , "
- Christmas D. I. Ofurum, Hillary E. Afodigbueokwu, & Raymond A. Ezejiofor (2019)" Balance Scorecard And Financial Performance: Evidence From Nigerian Consumer Goods Manufacturing Companies Balance", International Journal of Advanced Academic Research , Social and Management Sciences Vol 5, Issue 5.
- Cira Impaglizzo, et-al (2009). "The Balanced Scorecard as a strategic Management Tool: Its Application in the Regional Puplic Health Svstem in Campain", Journal of the Health Care Manager, Vol. 28, No.1.
- Ege, I. & Sener, Z (2017). "Balanced scorecard in management accounting and its application to insurance companies in Turkey", Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), Vol. 4, Issue (3):215-223.
- Hakkak, Mohammad, and Ghodsi (2016), Masoud Development of Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, International Journal of Asian Social Science, Vol.5, No.5.
- Rafael Sánchez Márquez. (2020). Development of systemic methods to improve management techniques based on Balanced Scorecard in Manufacturing Environment, Doctoral dissertation Politecnica De Valencia.
- Robert S, Kaplan and David P, Norton (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work", Journal of Harvard Business Review, SeptemberOctober, P.5.
- Rumaizah binti Che Md Nor , Norlina Mohamed Noor(2021), "The Impact of employee commitment amd satisfaction on trining effectiveness" , International Journal of service Management and sustainability , Vol 5, Issue 5.
- Shitakha, Laetia Mbaya (2017) "The Link between Balanced Scorecard and Competitiveness of Banking Organization; A Case of Kenya Commercial Bank", Master Thesis, Catholic University of Eastern Africa.
- Stephen Chintengo (2017), "An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic" , "African journal of business management (vol .11) .
- Timothy J. Zorek. (2020) Successful Balanced Scorecard Implementation Strategies for a Manufacturing Organization, Dissertation, Walden University.
- Vineet Chouhan and PushpaVerma (2014), "Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?" Journal of business spectrum.
- Wagdi, O., et al (2022). "The balanced scorecard's five dimensions and stock performance in emerging markets: Evidence from EGX", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 26 (S4): 1-32 .
- Wheelen Thoinas (2011), Strategic Management balanced Scorecard and Business policy, (New jersey Pearson Education: Prentice Hall, 91h Edition.

2- Scientific theses:

- Abderrezzak Hous(2021),"The efficiency of evaluating the performance of employees in the economic institution (importance and results" – a field study" .