مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية
اسم الكاتب: علاء محمد ملو العين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8872
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 12 ، العدد 1
شعبان 1346 هـ / يونيو 2015 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية

علاء محمد ملو العين

كلية إدارة الأعمال - جامعة سلمان بن عبدالعزيز
الخرج - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام 2014-01-20 **تاريخ القبول 2014-05-06**

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الإستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على استقصاء آراء عينة بلغ عددها (59) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية السعودية. كما اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، كالمتوسطات الحسابية والجداول التكرارية واختبار (Chi-Square Test)، وتنبع أهمية الدراسة من توفيرها لمؤشرات موضوعية قد تساهم في تحسين أداء القطاع المصرفي السعودي كأحد القطاعات الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوافر في المصارف التجارية السعودية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو)، وأخيرا خلصت نتائج الدراسة إلى أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف يساهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسئوليتها الاجتماعية.

الكلمات الدالة: القياس المتوازن للأداء، حوكمة الأداء الإستراتيجي، القطاع المصرفي السعودي.

المقدمة:

شهدت الأسواق المالية والصناعة المصرفية خلال المدة الأخيرة العديد من التطورات سواء على المستوى المحلي أو العالمي - وذلك في إطار العولمة والتحرر المالي، فضلا عن التطور الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم السياسية الإدارية، ويعد القطاع المصرفي السعودي أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة، حيث يمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي، لذلك فقد انعكست هذه التطورات في زيادة التحديات التي تواجه هذا القطاع، ومع حدوث أزمة قروض الرهن العقاري التي تعرض لها القطاع المالي بالولايات المتحدة الأمريكية في الربع الأول من عام 2008م حيث تأثرت بها العديد من دول العالم حدثت اضطرابات في أسواق الائتمان العالمية وتراجع الائتمان المصرفي وانهار سوق العقارات وأدى ذلك إلى اهتمام المسئولين بالجهاز المصرفي بأهمية التحقق من توافر المعايير الرقابية التي تصدرها مؤسسة النقد العربي السعودي وبضرورة مراجعة النظم المتبعة لقياس وتقييم أداء البنوك (خطاب،2010).

وعلى الرغم من أن هناك العديد من المؤشرات المالية التي تعتمد عليها البنوك التجارية للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المؤشرات قد تعرضت لكثير من الانتقادات على المستويين النظري والتطبيقي، وقد ركزت هذه الانتقادات على عدم وفاء هذه المؤشرات بأغراض التقويم واتخاذ القرارات إلى جانب افتقادها إلى الموضوعية والشمول حيث أنها تعتمد على الأبعاد المالية فقط دون غيرها في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتخطيط طويل الأجل والسعي نحو الجودة ورضا العملاء (صارو،2008)؛ ونتيجة لذلك ظهر القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard) على يد (Kaplan and Norton) عام 1992م كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي من منظور إستراتيجي حيث إنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم الطويل من خلال التعبير عن إستراتيجية المنشأة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما أنها تصف بوضوح الخطوات الضرورية للوصول إلى النجاح المالي من خلال الربط بين الإستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية. وحيث إن عملية قياس الأداء ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة للبنوك، لذلك بدأت تحظى عملية قياس الأداء باهتمام متزايد سواء على المستوى العلمي أو العملي، كما بدأت بعض الدراسات بتطوير القياس المتوازن للأداء في ضوء ما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من مبادئ حوكمة الشركات (Corporate Governance) حيث تساهم في تحسين أداء البنوك من خلال تحقيقها للرقابة الشاملة على مختلف المستويات الإدارية للبنك وحسن إدارة المخاطر التي تواجه البنك بهدف تجنبها أو الحد من أثارها المختلفة (خليل،2007)، وبذلك تتضح

أهمية البحث الحالي من خلال محاولته لتقديم دليلًا ميدانيًا عن أهمية استخدام القياس المتوازن للأداء في تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي من منظور إستراتيجي في ضوء المستجدات الحديثة.

مشكلة البحث:

تواجه المصارف التجارية السعودية العديد من التحديات والتي من أهمها قصورها في تحقيق رغبات ومتطلبات العميل فضلا عن التفاوت في مستوى الخدمات من مصرف لآخر وعدم توافر مؤشرات موضوعية مالية وغير مالية يمكن من خلالها الحكم على أداء المصرف في ضوء التركيز على بُعد الأداء الإستراتيجي، فضلا عن غياب دور المصارف في التنمية المجتمعية.

وفي ظل عدم اهتمام بعض أساليب تقييم الأداء بالربط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء ظهرت أهمية الحاجة إلى مقياس بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث يعبر هذا المقياس عن إستراتيجية المصرف من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي ترتبط معا بعلاقات السبب والنتيجة. وفي ضوء ذلك يمكن للباحث التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ماهي أسباب الحاجة إلى استخدام نظام القياس المتوازن للأداء لتقييم أعمال القطاع المصرفي السعودي ؟
2. هل تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن ؟
3. ما مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي السعودي ؟
4. ما مدى إمكانية تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة أبعاد جديدة مثل بُعد الشراكة المجتمعية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الإستراتيجي للقطاع المصرفي:

ويتحقق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أسباب الحاجة إلى استخدام نظام متوازن ومتكامل لتقييم أعمال المصارف في المملكة العربية السعودية
2. التعرف على مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن
3. التعرف على مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي السعودي.
4. التعرف على إمكانية تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة أبعاد جديدة مثل بُعد الشراكة المجتمعية.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى عدة عوامل واعتبارات لعل من أهمها ما يلي:

1. تقدم الدراسة دليلا ميدانيًا إضافياً من المملكة العربية السعودية حول أثر استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تحسين خدمات القطاع المصرفي السعودي في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات السابقة.
2. تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بُعد جديد يتعلق بالشراكة المجتمعية وهو ما قد يوفر مؤشرات جديدة تساهم في تحسين جودة أداء خدمات القطاع المصرفي السعودي.
3. تتسم خدمات القطاع المصرفي السعودي بالتنوع والتفاوت في مستواها من مصرف لآخر، لذلك فإن تحسين كفاءة أداء القطاع المصرفي من خلال تبني مقياس بطاقة الأداء المتوازن سوف ينعكس على جودة النظام المصرفي، والذي بدوره سوف يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فرضيات البحث:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها الرئيسة، اعتمد الباحث على الفرضيات الآتية:

1. هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي.
2. تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

3. تلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة الأساسية.

4. يساهم بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء بما ينعكس على تحسين جودة خدمات القطاع المصرفي السعودي.

أدبيات الدراسة:

أ- الإطار النظري:

يحاول الباحث في هذا القسم إبراز أهم الجوانب الفكرية التي توضح أهمية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم خدمات القطاع المصرفي في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

1. فلسفة مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي:

قدم كل من Kaplan &Norton,1992 مقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تزايد الحاجة إلى نظم متكاملة لقياس وتقويم الأداء بهدف مساعدة منشآت الأعمال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت فلسفة هذا المقياس، حيث أشارت دراسة Kaplan &Norton,1992 بأنه مجموعة من مؤشرات الأداء تعطي المديرين نظرة سريعة ولكنها تحليلية عن المنشأة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات، بينما أشارت دراسة (عبد الملك،2006) إلى أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن هو بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنشأة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنشأة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة. كما يشير (Geuser et al,2009) إلى أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد نموذج لقياس الأداء ولكنه طريقة جديدة لإدارة المنشأة لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح، وهذا يعني أن هذا النموذج ساعد على فهم ما هي الأشياء الهامة للمنشأة، وما هي الأهداف التي توضع من أجل التحسين، وما هي المقاييس اللازمة لمراقبة التنفيذ.

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن المفاهيم السابقة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن أكدت على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية

المنشأة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، ويعتمد على الموضوعية والشمول في تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمنشأة من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء.

وفي ظل ما تواجه البنوك التجارية حاليًا من منافسة شديدة نتيجة تحرير تجارة الخدمات المصرفية واتجاهها إلى الاندماج في تكتلات اقتصادية كبيرة الحجم فضلاً عن اعتماد العمل المصرفي بشكل كبير على مهارات وقدرات العاملين والتوسع في تطبيق العمليات التشغيلية من خلال الحاسب الإلكتروني (صارو،2008) تبرز أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي وذلك للأسباب الآتية:

- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن إطارًا شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية (زغلول، 2006).
- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المصارف التجارية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء وتشمل هذه المؤشرات كلاً من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب المصارف في تحقيقها Luu & Sundar, 2010.
- يساهم مقياس بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة.
- أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي، كما أنها تتلاءم مع بُعد الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة.
- تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء المصارف التجارية.
- تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تلائم الظروف الداخلية والخارجية للبنوك Othman, 2008.

2. المقومات اللازمة لنجاح تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي:

يحتاج تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحه وقد أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي إلى أهم هذه المقومات كما يلي:

- التحديد الواضح لإستراتيجية المصرف: يجب أن يرتبط تحديد الإستراتيجية للمصرف بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، ويلعب مقياس بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في ترجمة وتحليل الإستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للإستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها(Konstantions et al ,2011) .

- اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن: يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة Anagnostopoulos & Elmasides ,2010.

- الاتصال الفاعل بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح إستراتيجية المنشأة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يولد نوعا من الانتماء لدى العاملين بأهمية المقياس والدافعية لتطبيقه (حسن، عبد الناصر، 2005).

- وضع رؤية إستراتيجية متميزة للمصرف وتطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة

- وجود نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية المصرف بفاعلية.

- أن يتوافر بالمصرف نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الإستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها المصرف (Burney & Swanson ،2010).

- التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقياس (Mamen & Javier،2010).

3. الوظائف الرئيسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

- ترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة: يتم ترجمة الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يتاح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فالإستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في المنشأة بالكامل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقياس الأداء المتوازن للأداء هي تحديد الإستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنشأة، وهل هي إستراتيجية المواجهة التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء، أم هي إستراتيجية القيادة، أم هي إستراتيجية التميز وكل هذه الإستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنشأة على المنافسة (عبد الفتاح ،2010).

- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المنشأة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمنشأة بوضع مقاييس خاصة بأداتها وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمنشأة ويجب أن توضح المقاييس التي يتم اختيارها في مقياس الأداء المتوازن على مستوى الوحدة ما يجب أن تقوم بها الوحدة من أجل تحقيق إستراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة (حسن ،وعبد الناصر،2005).

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشأة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد أسلوب BSC على أن يتم التعديل المستمر للإستراتيجية في ضوء الظروف والمتغيرات وهو الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الإستراتيجي حيث يقوم بترجمة رسالة الأهداف للمنشأة إلى مجموعة من الأهداف ثم يتم صياغة وبناء الإستراتيجيات ووضع مقاييس أداء للوصول لتلك الإستراتيجيات (النقيب،2004).

4. حوكمة الأداء الإستراتيجي للمصارف:

تستهدف حوكمة الأداء الإستراتيجي التركيز على الأداء الإستراتيجي للمصرف بهدف زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم القيمة الاقتصادية للمصرف لتدعيم قدرته على الاستمرار والنمو وتحقيق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معه، وقد حددت دراسة (الشمري،2010) جوانب البعد الإستراتيجي لحوكمة الأداء الإستراتيجي في العناصر الآتية:

- الخصائص النوعية الإستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة: يقصد بهذه الخصائص مجموعة من السمات التي يجب أن تكون متأصلة في أعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم من إدارة الأداء الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية ومن هذه الخصائص (الأهلية الإستراتيجية، التوجه الإستراتيجي، العمليات الإدارية الإستراتيجية).

- الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة: يتمثل ذلك من خلال تفعيل الدور الايجابي المتوقع لأصحاب المصالح (حملة الأسهم، العاملين، العملاء، الموردين،، الخ) والذي سوف يؤثر إيجابيا في الأداء الإستراتيجي لتنظيمات الأعمال وذلك من خلال التأكيد على مبدأ تطابق الأهداف، بمعنى أن تحقيق الصالح العام للتنظيم ككل لن يتحقق الا من خلال تحقيق الصالح الخاص لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة.

- استخدام مقاييس مسببات الأداء: لا بد من دعم آليات الحوكمة بالمؤشرات المستقبلية الأساسية التي تفي بتوقعات الأطراف ذات العلاقة، وتعد المؤشرات المستقبلية هي الأساس الذي قام عليه مقياس بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد بدوره الأداة الرئيسة التي يقوم عليها نظام إدارة الأداء الإستراتيجي.

- احتواء المخاطر المرتبطة بالأداء الإستراتيجي: أكدت دراسة (عقدة،2005) على أن الإدارة الجيدة للخطر تبدأ بأسلوب جيد لحوكمة الشركات وهناك اتفاق عام على أن الخطر هو مادة للرقابة وأنه يمكن إدارته، كما يمكن احتواءه ووضعه داخل حدود مقبولة تنظيميا من خلال تحديد المصادر الخارجية للخطر، وتحديد مسئولية مراقبة الخطر من خلال آليات الحوكمة.

- احتواء فجوات الأداء الإستراتيجي: هناك مصدران أساسيان لفجوات الأداء الإستراتيجي هما :

المصدر الأول: تلاعب الإدارة من خلال التركيز على تحسين الأداء التكتيكي على حساب الأداء الإستراتيجي مثل:

أ. ممارسات قياس وتحليل انحرافات التكاليف عن نظم التكاليف المعيارية والموازنات التقديرية.

ب. ممارسات إدارة الربح الناتجة عن مرونة وتعدد بدائل السياسات المحاسبية.

المصدر الثاني: اختلال العلاقة بين المعايير الإستراتيجية للأداء والمستمدة من استهداف معيار أفضل أداء وبين القدرات والإمكانات المتاحة لتنظيم الأعمال وتشمل الفجوات وفقا لهذا المصدر (فجوة القياس، فجوة الأهمية، فجوة التكلفة المستهدفة).

5. أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في القطاع المصرفي السعودي:

يرتكز مقياس بطاقة الأداء المتوازن كما أشار Kaplan &Norton،1992 على أربعة أبعاد أساسية، ويحاول الباحث في ضوء استقراء العديد من الدراسات السابقة عرض هذه الأبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في القطاع المصرفي فضلا عن تطوير هذا النموذج من خلال إضافة أبعاد جديدة مثل بُعد الشراكة المجتمعية كما هو موضح بالجدول رقم (1): (جمعة، شعبان، 2008)، (الحيزان،2008)، (ابراهيم،2005)، (سيد،2010)، (حماد،2005)، (الرشيدي،2006)، (عبد اللطيف، تركمان،2006)، (درغام وأبو فضة،2009)، (الديب،2008)،(Hu),(2008 ,Crabtree & DeBusk), (Chavan,2009 :(ang,2009),(Norrecklit,2003

جدول رقم (1) أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال
	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.
العميل	حصة المصرف في السوق	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء (عدد)، النصيب في السوق (%).
	ولاء العميل	مؤشر ولاء العملاء (%)، متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)
	رضا العميل	نسبة شكاوي العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%)، العملاء المفقودون (عدد أو %).
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة
التعليم والنمو	زيادة قدرات العاملين	نسبة تكاليف تدريب العاملين
	إنتاجية العاملين	انتاجية الموظف من الأرباح
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة
الشراكة المجتمعية	تعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي	نسبة الزيادة في تمويل المنظمات الأهلية، نسبة الزيادة في دعم المرأة والأسرة من ذوي الاحتياجات الخاصة، نسبة الزيادة في التمويل البيئي
	زيادة معدلات النمو الاقتصادي	نسبة الزيادة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة من المصرف
	استقطاب المدخرات وتشجيع الادخار	نسبة الزيادة في الودائع المصرفية
	الارتقاء بالمسئولية الاجتماعية	نسبة الزيادة في الخدمات الصحية والثقافية والرياضية المقدمة للعاملين بالمصرف، نسبة الزيادة في التدريب

وفي ضوء الجدول السابق يشير الباحث إلى الملاحظات الآتية:

- اختيار المؤشرات لا بد أن يتصف بالموضوعية والقابلية للتحقق بحيث تعكس الأداء الفعلي للمصرف وبغرض تدعيم المنافسة وتحسين الأداء.
- تحديد العدد الملائم من المؤشرات بحيث تعبر عن الأهداف تعبيرا دقيقا وواضحا.

ب- الدراسات السابقة:

نظرا لتعدد الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن فسوف يركز الباحث على أهم تلك الدراسات التي تناولت استخدام هذا الأسلوب في القطاع المصرفي وكذلك الدراسات التي تناولت تطويره في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي كما يلي :

1. دراسة Kaplan & Norton,2001 بعنوان "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management " سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أسلوب القياس المتوازن للأداء والذي أصبح أكثر انتشارا أو تطبيقا مقارنة بغيره من مداخل تقييم الأداء، وقد أعزى الباحثون ذلك لسببين رئيسين هما: تأكيد أسلوب قياس الأداء المتوازن على ربط الأداء بالإستراتيجية، كما أنه يوضح روابط السبب والنتيجة التي ترسم العلاقة بين مقاييس الأداء، فضلا عن اهتمام أسلوب قياس الأداء المتوازن في الوقت الحالي ببُعد ذي أهمية وهو الأصول غير الملموسة Intangible Assets . وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام مقياس الأداء المتوازن يساعد على تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال ما يرتكز عليه.

2. دراسة (Malmi,2001) بعنوان "Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note" حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في الشركات الفنلندية ودور هذه الشركات في تطويره ليتناسب معها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي طبقت هذا الأسلوب (BSC) مبكرا لم تستوعب بدرجة كافية فهم علاقات السبب والنتيجة بين مقاييسه المرتبطة معا.

3. دراسة (البتانوني ,2004) بعنوان « تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال» سعت هده الدراسة إلى بيان أثر التكامل والتفاعل بين مدخلي التكلفة على أساس النشاط والقياس المتوازن للأداء على أداء تنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن قياس الأداء المتوازن يعد من الأدوات الإدارية البسيطة والقوية؛ فهو يساعد

علـى فهـم ماهيـة الأهـداف التـي يجـب وضعهـا مـن أجـل التحسـين، وماهيـة المقاييـس اللازمـة لمراقبـة التنفيـذ، كمـا يسـاعد علـى ربـط الإدارة العليـا بـكل العامليـن داخـل تنظيـم الأعمـال؛ ممـا يسـاعد العامليـن علـى فهـم كيفيـة مسـاهمة جهودهـم فـي تحقيـق أهـداف التنظيـم، كمـا يـؤدي التكامـل والترابـط بيـن الأدوات الإداريـة مثـل (BSC) ،(ABC) إلـى إفـراز نظـام إداري قـوي، يترتـب عليـه زيـادة المقـدرة علـى التخطيـط وقيـاس التكاليـف وإدارة الأداء حـول جميـع مداخـل سلسـلة القيمـة للمنتـج.

4. دراسـة Souissi & Itoh, 2004 بعنـوان « Integrating Target Cost and The Balanced Scorecard » سـعت هـذه الدراسـة إلـى تطبيـق (BSC) فـي قطـاع تكنولوجيا المعلومـات مـن خـلال شـركة NTT اليابانيـة، حيـث ركـزت الدراسـة علـى تحليـل الظـروف المحيطـة بالشـركة، وكيـف يمكـن الربـط بيـن أهـداف الشـركة ومكافـأة العامليـن مـن خـلال أسـلوب (BSC)، كمـا قامـت الدراسـة بإعـداد مجموعـة الخرائـط الإسـتراتيجية التـي تربـط أهـداف ومقاييـس كل بُعـد مـن أبعـاد أسـلوب (BSC) فـي ضـوء تحليـل الظـروف والعلاقات التـي تحكـم عمـل الشـركة، وقـد لخصـت الدراسـة هـذه الأهـداف علـى النحـو الآتـي: ثلاثـة أهـداف ماليـة، وأربعـة أهـداف تتعلـق بإشـباع رغبـات العمـلاء، وأربعـة أهـداف تتعلـق بالعمليـات الداخليـة، وثلاثـة أهـداف تتعلـق بالنمـو والابتـكار فـي الشـركة.

5. دراسـة (فـودة ,2005) بعنوان « إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)- دراسة نظرية وتطبيقية» هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لبعض الشركات الصناعية في بيئة الأعمال المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن مدخل مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد المداخل الحديثة المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي لتنظيمات الأعمال، حيث يهتم بالأداء في الأجل القصير والطويل.

6. دراسـة (زغلـول ,2006) بعنـوان « تعزيـز آليـات حوكمـة الشـركات باسـتخدام نظـام إدارة الأداء الإسـتراتيجي للجيـل الثالـث لمقيـاس الأداء المتـوازن » حيـث اسـتخدمت هـذه الدراسـة أسـلوب قيـاس الأداء المتـوازن فـي تدعيـم وقيـاس الأداء الإسـتراتيجي فـي منظمات الأعمـال، وقـد اسـتخلصت الدراسـة مجموعـة مـن الأسـس العامـة التـي تحكـم أسـلوب قيـاس الأداء المتـوازن نظريـاً مـع إمكانيـة تطويـر هـذا المقيـاس عـن طريـق إضافـة بُعـد خامـس وهـو البعـد البيئـي، كمـا قامـت الدراسـة بإجـراء دراسـة تطبيقيـة علـى قطـاع الأعمـال الخـاص وتوصلـت مـن خلالهـا إلـى انخفـاض عـدد منظمـات الأعمـال التـي تقـوم بقيـاس عوامـل الأداء غيـر المالـي. وقـد أوصـت الدراسـة باسـتخدام أسـلوب قيـاس الأداء المتـوازن كأداة لقيـاس الأداء الإسـتراتيجي فـي بيئـة الأعمـال المصريـة.

7. دراسة (عبد الملك ,2006) بعنوان «مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية » اعتمدت هذه الدراسة على مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تطوير نظم تقييم الأداء بهدف قياس الأداء الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير قياس أداء البُعد المالي من خلال استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، بالإضافة للمؤشرات الأخرى والاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد، بدلاً من التركيز على بُعد الأداء المالي فقط. كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة تهتم بالأبعاد المختلفة (التشغيل الداخلي، الموردين، العملاء، رأس المال الفكري، البيئة والمجتمع)، وانخفاض عدد الشركات التي تهتم بكل من بُعد العاملين وبُعد البيئة والمجتمع. كما أوصت الدراسة بعدم زيادة عدد المقاييس المستخدمة في قياس الأداء، حتى لا يؤدي ذلك إلى زيادة المعلومات عن الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، حيث إن التصميم الجيد لمقياس بطاقة الأداء المتوازن يجب ألا يشتمل على أكثر من عشرين مقياساً لكل الأبعاد.

8. دراسة (Boulianne, 2006) بعنوان "Empirical Analysis of the Reliability and Validity of Balanced Scorecard Measures and Dimensions" هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى صلاحية وإمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في أسلوب (BSC) ودور الأبعاد الأربعة التي يشتمل عليها الأسلوب، كما تناولت الدراسة أسلوب قياس الأداء المتوازن من منظور صلاحية المحتوى Content Validity ومدى إمكانية الاعتماد عليه في بناء مستوى من التوافق (الاتساق الداخلي) Internal Consistency Reliability بين الأبعاد الأربعة للأسلوب ومقاييس الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن تجميع المقاييس في مجموعات متسقة يجعل من الأسلوب أداة صالحة للتقييم ويمكن الاعتماد عليه. كما أوصت الدراسة ببناء مقاييس وأبعاد تقييم بتكلفة منخفضة في التصميم والتنفيذ على نحو يخدم المنظمة في إطار لا يخل بمستوى الاتساق المنشود بين الأبعاد.

9. دراسة (عبد الرحمن ,2007) بعنوان « بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية - دراسة ميدانية» تناولت هذه الدراسة مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة، بغرض التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، باعتبار ذلك أداة لتقييم فاعلية الأداء في صناعة الأسمدة والكيمياويات المصرية، ولتحقيق هدف البحث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الأسمدة والكيماويات بلغ عددها 28 شركة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات محل البحث ما زالت تفضل المنظور المالي في تقييم الأداء، يلي ذلك منظور التشغيل الداخلي، فمنظور العملاء والمستهلكين، في حين جاء منظور التعلم والابتكار في

المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على المنظورات غير المالية بغرض تحقيق الترابط بين المقاييس، وذلك كاستجابة لاحتياجات بيئة التصنيع الحديثة.

10. دراسة Eilat et al, 2008 بعنوان " R & D Project Evaluation: An Integrated DEA and Balanced Scorecard Approach" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مشروعات البحوث والتطوير باستخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن من زاوية استخدام مؤشرات القياس الملائمة لجوانبه الأربعة الأساسية من خلال علاقات (السبب والنتيجة)، وبناءً على هذه العلاقة تناولت الدراسة تحقيق التكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأسلوب تحسين تحليل البيانات الرياضي Data Envelopment Analysis (DEA)، حيث قامت الدراسة بطرح كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن بشكل مستقل كوحدة اتخاذ قرار بالمنشأة، وحساب معدل كفاءة كل جانب وكيفية تأثير الارتفاع في معدل كفاءة جانبي النمو والتعلم وعمليات التشغيل الداخلي كمحركات للأداء على معدل كفاءة الجانب المالي وجانب العملاء كمخرجات (نتائج الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل بين (BSC) و (DEA) يساعد في حل مشكلة تعدد المؤشرات من جهة، وأيضاً رداً على الانتقاد الموجه لأسلوب (BSC)، بأن تحديد الأوزان النسبية قائم على الحكم الشخصي الذي قد يكون مبنياً على التحيز أو المحاباة، ولذلك فإن أسلوب تحسين تحليل البيانات (DEA) محكم بقواعد البرمجة الخطية وشروطها وبعيداً عن الحكم الشخصي جاء تطبيقه للتغلب على العيوب التي واجهت تطبيق (BSC).

11. دراسة (جودة ,2008) بعنوان تطبيق نظم قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوي الالتزام المؤسسي من خلال دراسة ميدانية تضمنت توزيع (585) استبانة على شركات الألمونيوم كبيرة الحجم وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية كذلك وجود اختلاف في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي باختلاف العمر ومستوي الدخل ولم تظهر فروق باختلاف الجنس ومستوي التعليم.

12. دراسة Ababneh,2008 بعنوان A Comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using The Balanced Scorecard وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مزايا استخدام نظام تقييم الأداء المتوازن في تقييم أداء أقسام الجمارك في الأردن من خلال دراسة تطبيقية على عينة من (100) شركة

خـلال الفتـرة مـن (1996حتـى عـام 2005) وقـد توصلـت الدراسـة إلـى الأداء المالـي لقسم الجمـارك موجـب ويسـاهم فـي دعـم الاقتصـاد القومـي كمـا جـاء الاهتمـام بالعمليـات الداخليـة ثـم رضـا العمـلاء مـن أهـم أبعـاد القيـاس المتـوازن.

13. دراسـة(Herath et al ,2010) بعنوان "Joint Selection of Balanced Scorecard Targets and Weights in A Collaborative Setting" سـعت هـذه الدراسـة للبحـث عـن كيفيـة إجـراء التحديـد الدقيـق لـكل مـن الأوزان النسـبية لمقاييـس الأداء المسـتخدمة فـي أسـلوب قيـاس الأداء المتـوازن، وكذلـك القيـم المسـتهدفة التـي يتـم علـى أساسـها تقييـم الأداء خاصـة فـي ظـل وجـود تفـاوت فـي الأحـكام الشـخصية لـكل مـن الإدارة العليـا ومديـري الأقسـام عنـد تحديـد القيـم المسـتهدفة التـي يجـب الوصـول إليهـا، وكذلـك الأوزان النسـبية لمقاييـس الأداء المسـتخدمة فـي نمـوذج قيـاس الأداء. ولهـذا فـإن عمليـة تحديـد الأوزان النسـبية لمقاييـس الأداء يمكـن أن يكـون تحديـاً مـن حيـث التوصـل إلـى توافـق فـي الآراء بيـن الإدارة العليـا ومديـري الأقسـام. خلصـت الدراسـة بمجموعـة مـن النتائـج أهمهـا: أن الاختيـار الأمثـل للقيـم المسـتهدفة والأوزان النسـبية لمقاييـس الأداء يكـون من خـلال التعاون بيـن الإدارة العليـا Top Management ومديـري الأقسـام Divisional Managers فـي عمليـة اتخـاذ القـرار. وهـذا مـا يسـمى (Collaborative Decision-Making Model).

منهجية البحث:

اسـتهدف البحـث مقيـاس بطاقـة الأداء المتـوازن لتقييـم خدمـات القطـاع المصرفـي السـعودي بهـدف تحسـين الأداء الإسـتراتيجي للقطـاع المصرفـي، ولتحقيـق هـذا الهـدف اعتمـد الباحـث علـى أسـلوب الاسـتقصاء؛ حيـث تـم اسـتطلاع آراء مديـري الإدارات المختلفـة فـي المصـارف التجاريـة للتعـرف علـى دواعـي الحاجـة لاسـتخدام مقيـاس بطاقـة الأداء المتـوازن فـي المصارف التجاريـة، ومـدى توافـر المقومـات اللازمـة لتطبيـق هـذا المقيـاس ومـدى تطبيـق أبعـاده المختلفة، وكذلـك مـدى إمكانيـة تطويـره مـن خـلال إضافـة بُعـد يتعلـق بالشـراكة المجتمعيـة، وقـد تنـاول الباحـث منهجيـة البحـث كمـا يلـي:

أداة البحث:

اعتمـد الباحـث علـى أسـلوب الاسـتقصاء كوسـيلة لجمـع البيانـات اللازمـة لإنجـاز أهـداف البحـث وقـد تضمنـت القائمـة قسـمين: الأول يتضمـن بيانـات عامـة عـن عينـة الدراسـة، والثانـي يتضمـن أربعـة محـاور هي:

المحور الأول: الأسـباب الداعيـة إلـى اسـتخدام مقيـاس بطاقـة الأداء المتـوازن لتقييـم أعمـال المصـارف وعددهـا (8 أسـئلة).

المحور الثاني: مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية وعددها (12 سؤالا).

المحور الثالث: مدى تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية (38 سؤالا).

المحور الرابع: مدى مساهمة بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن وتحسين خدمات القطاع المصرفي السعودي (10 أسئلة).

أما فيما يتعلق بصياغة استبانات الدراسة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بدرجاته الخمس (أوافق تماما، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق مطلقا) وقد تم وضع معيار للإجابة عن الأسئلة؛ وذلك كي يسترشد به المستجيب عند قيامه بتعبئة أسئلة الاستبانة، وهذا المعيار يمكن عرضه من خلال الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2): يظهر معيار الاجابة لفقرات الاستبانة

الوصف	من	المعيار	إلى	الوزن
أوافق تماما	**80%**	≥	**100%**	**5**
أوافق	**60%**	<	**80%**	**4**
محايد	**40%**	<	**60%**	**3**
لا أوافق	**20%**	<	**40%**	**2**
لا أوافق مطلقا	**0**	<	**20%**	**1**

وقد قام الباحث بإعطاء الأوزان من (1-5) باعتماد مقياس ليكرت الخماسي أيضا للفقرات من (1-68) في الاستبانة، كما اعتمد أيضا على هذا المقياس في اختبار الفرضيات، حيث ستكون الفرضية مقبولة عند نسبة أكبر من 60% وهي تساوي أو أكبر من (3) بحسب المقاييس المتبعة، وقد تم تصنيف إجابات مفردات العينة عن الأسئلة إلى فئات وفقا للمتوسطات الحسابية للإجابة، وذلك من خلال الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3): يظهر تصنيف اجابات مفردات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة

الوصف	حدود الفترة			حدود الفئة		
أوافق تماما	4	≤	5	80%	≤	100%
أوافق	3	<	4	60%	<	80%
محايد	2	<	3	40%	<	60%
لا أوافق	1	<	2	20%	<	40%
لا أوافق مطلقا	0	<	1	0	<	20%

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على الفئة الأكثر ارتباطا بإمكانية الحكم على أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي، وهي مديري الإدارات المختلفة في المصارف التجارية، ويوضح الجدول رقم (4) المصارف التجارية المدرجة ضمن عينة الدراسة وقد تم اختيارها بناءً على الآتي:

أ. اهتمام هذه المصارف بتقييم أداءها لتحسين جودة ما تقدمه من خدمات.

ب. اهتمام هذه المصارف بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

ج. تنوع الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة عدد عملاءها وحرصها على إرضاء العملاء باستمرار.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات عليهم سواء باليد أو البريد الالكتروني، وقد بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (100) مفردة يعملون في (12) بنكا، وقد قام الباحث بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة ككل، ويوضح الجدول الآتي رقم (4) القوائم الموزعة على الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية وفقا لعدد العاملين بها (موقع مؤسسة النقد العربي السعودي،http://sama.gov.sa)، حيث بلغت نسبة القوائم المرتدة والصالحة للتحليل تقريبا (59%) وهي نسبة جيدة ومقبولة مقارنة مع الدراسات المماثلة.

جدول رقم (4) القوائم الموزعة والقوائم المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي

البنك	عدد مديري الإدارات بالمصرف	القوائم الموزعة	القوائم غير المرتدة	القوائم المرتدة وغير صالحة للتحليل	القوائم المرتدة والصالحة للتحليل (عينة الدراسة)
بنك الرياض	9	9	1	1	7
بنك الجزيرة	9	9	2	2	5
البنك السعودي للاستثمار	7	7	2	1	4
البنك السعودي الهولندي	8	8	2	2	4
البنك السعودي الفرنسي	9	9	2	4	3
البنك السعودي البريطاني	9	9	3	1	5
البنك العربي الوطني	8	8	1	1	6
بنك سامبا	8	8	1	2	5
مصرف الراجحي	10	10	2	3	5
بنك البلاد	7	7	2	1	4
مصرف الإنماء	8	8	2	1	5
البنك الأهلي التجاري	8	8	1	1	6
الإجمالي	**100**	**100**	**21**	**20**	**59**

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في ثلاث جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارهم بناءً على اختصاصهم واهتماماتهم البحثية حول مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها، وقد تم تعديل الاستبانة على ضوء مقترحاتهم. ولقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبانة، حيث بلغ (0,922) كما هو موضح بالجدول رقم (5) حيث تعبر هذه القيم عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يشير إلى القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت لأجله, وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

جدول رقم (5) يظهر معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية وطريقة وألفا كرونباخ)

المحور	عنون المحور الفرعي	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الحاجة إلى استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أعمال المصارف في المملكة العربية السعودية	8	0.611	0.758	0.808
الثاني	المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن	12	0.485	0.654	0.782
الثالث	مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي السعودي	38	0.723	0.839	0.893
الرابع	مدى مساهمة بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن وتحسين خدمات القطاع المصرفي السعودي	10	0.770	0.852	0.812
	جميع الفقرات	**68**			**0.922**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة α=0.05

الأساليب الإحصائية المتبعة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الـ SPSS أو (Statistical package for social sciences) " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل النسب المئوية والتكرارات، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، اختبار كاي تربيع لجودة المطابقة Chi-Square Test.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: المؤشرات الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال الجدول رقم (6) والذي يظهر البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة (مديري الإدارات المختلفة، والعاملين بالبنوك التجارية السعودية)، حيث يتضح للباحث أن ما نسبته (67.8%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، فضلا على أن ما نسبته (71.2%) من عينة الدراسة هم من المتخصصين في المحاسبة، وهذا مؤشر جيد وإيجابي يشير إلى كفاية تأهيل عينة الدراسة للإجابة عن فقرات الاستبانة بشكل جيد مما يساهم

فـي تعميـم نتائـج الدراسـة.

كمـا يتضـح للباحـث أن مـا نسـبته (32.2%) مـن عينـة الدراسـة هـم ممـن يعمـل بمنصـب مديـر فـرع، يليهـا مـا نسـبته (22%) ممـن يعمـل بمنصـب مديـر دائـرة، فضـلا عـن أن مـا نسـبته (62.7%) مـن عينـة الدراسـة ممـن تراوحـت خبرتهـم العمليـة فـي مجـال المصـارف التجاريـة مـا بيـن (11 سـنة إلـى 16 سـنة فأكثـر). كذلـك فقـد أظهـرت نتائـج الدراسـة أن مـا نسـبته (66.1%) مـن عينـة الدراسـة ممـن تجـاوزت عـدد الـدورات التدريبيـة لديهـم أكثـر مـن خمسـة دورات، وهـذا مؤشـر جيـد يشـير إلـى اطـلاع عينـة الدراسـة بمسـتجدات أعمـال المصـارف ومتطلبـات البيئـة المصرفيـة الحديثـة.

جدول رقم (6) يظهر البيانات العامة لعينة الدراسة *

	المتغير	التكرار	%
المؤهل العلمي	دبلوم	9	15.3
	بكالوريوس	40	67.8
	ماجستير	5	8.5
	دكتوراه	3	5.1
	غير مبين	2	3,3
	المجموع	**59**	**100**
التخصص العلمي	محاسبة	42	71.2
	إدارة مالية	11	18.6
	إدارة أعمال	6	10.2
	علوم مالية ومصرفية	-	-
	اقتصاد	-	-
	غير مبين	-	-
	المجموع	**59**	**100**
المسمى الوظيفي	مدير عام	12	20.3
	مدير دائرة	13	22.0
	مدير فرع	19	32.2
	رئيس قسم	9	15.3
	غير مبين	6	10.2
	المجموع	**59**	**100**
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	4	6.8
	6-10 سنوات	18	30.5
	11- 15 سنة	27	45,8
	16 سنة فأكثر	10	16.9
	المجموع	**59**	**100**
عدد الدورات التدريبية	لا توجد	2	3.4
	أقل من (5) دورات	18	30.5
	أكثر من (5) دورات	39	66.1
	المجموع	**59**	**100**

* المصدر: من إعداد الباحث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها:

الفرضية الأولى: «هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي».

يشير الجدول رقم (7) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى الحاجة إلى استخدام أسلوب القياس المتوازن؛ للأداء لتقييم أعمال المصارف واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، ومن خلال نتائج الجدول رقم (7) يتضح ما يأتي:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات ما بين (4.17-4.53)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييدا من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (4) والتي تتعلق بالحاجة إلى أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء خاصة، وأنها تتلاءم مع متطلبات الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة، حيث حصلت على متوسط حسابي (4,53) ونسبة تأثير (90,51%)، يليها الفقرة رقم (1) والتي تتعلق بالحاجة إلى ارتباط أسلوب القياس المتوازن للأداء مع رؤية وإستراتيجية المصارف، حيث بلغ المتوسط الحسابي تقريبا (4,46) ونسبة التأثير حوالي (89,15%).

2. على الصعيد الآخر، بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة حوالي (4.39)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (87,80)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريبا (0.48)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضا إلى أن هناك اتفاقا وتأييدا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول حاجة بيئة الأعمال السعودية إلى استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء لتقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي.

3. نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن تفسيرها على أساس قيمة الوسط الحسابي.

4. وللتأكد من صحة فرضية الدراسة الأولى اعتمد الباحث على اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الأول (4.39)، وبلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الأول (99.20)، وبما أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (5%) ، واعتمادا على ما ورد في الجدول رقم (7) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة على ما جاء بجميع عبارات المحور

الأول لصالح الإجابات الموافقة، ونستنتج من ذلك أنه تم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي تنص على أن « هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي ».

جدول رقم (7) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى الحاجة إلى استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء لتقييم أعمال المصارف واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	x^2	Sig
1	ارتباط أسلوب القياس المتوازن للأداء مع رؤية وإستراتيجية المصرف	**4.46**	**0.62**	**89.15**	**51.58**	**0.000**
2	أن نظام أسلوب القياس المتوازن للأداء يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف	**4.44**	**0.57**	**88.81**	**23.83**	0.000
3	أن تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء يساهم في الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة	**4.37**	**0.91**	**87.46**	**68.37**	0.000
4	أن أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء تتلاءم مع متطلبات الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة	**4.53**	**0.73**	**90.51**	**56.32**	0.000
5	أن أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي	**4.29**	**0.91**	**85.76**	**41.14**	0.000
6	أن تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء يوفر مؤشرات موضوعية ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين اداء المصرف	**4.42**	**0.81**	**88.47**	**49.81**	0.000
7	أن أبعاد القياس المتوازن للأداء تحقق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية	**4.42**	**0.70**	**88.47**	**48.19**	0.000
8	هل ترى ضرورة إضافة أبعاد أخرى للأبعاد الأربعة السابقة	**4.17**	**0.56**	**83.39**	**74.22**	0.000
	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (1-8)	**4.39**	**0.48**	**87.80**	**99.20**	0.000

* المصدر: من إعداد الباحث

الفرضية الثانية: « تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن ».

يشير الجدول رقم (8) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، ومن خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح ما يأتي:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة ما بين (4.02-4.54)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييدا من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (9) والتي تتعلق بمدى وجود إستراتيجية واضحة المعالم لما ينوي أن يحققه المصرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريبا (4.54) ونسبة تأثير بلغت تقريبا (90.85%)، ثم يليها الفقرة رقم (10) والتي تتعلق بمدى اشتراك كافة العاملين في صنع القرار بفعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو(4,35) ونسبة التأثير تقريبا (86,78%).

2. على الصعيد الآخر، بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة حوالي (4.19)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (83,80)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريبا (0.53)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضا إلى أن هناك اتفاقا وتأييدا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في المصارف التجارية السعودية.

3. كانت القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن تفسيرها على أساس قيمة الوسط الحسابي.

4. وللتأكد من صحة فرضية الدراسة الثانية اعتمد الباحث على اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثاني (4.19)، وبلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني (110.5)، وبما أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (5%)، واعتمادا على ما ورد في الجدول رقم (8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني لصالح الإجابات الموافقة، ونستنتج من ذلك أنه تم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي تنص على أن « تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن».

جدول رقم (8) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة بالمصرف لتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	x^2	Sig
9	هل للمصرف إستراتيجية واضحة المعالم لما ينوي تحقيقه	**4.54**	**0.54**	**90.85**	**28.20**	**0.000**
10	هل يتم اشراك كافة العاملين بالمصرف في صنع القرار	**4.34**	**0.92**	**86.78**	**43.17**	0.000
11	هل الإدارة العليا في المصرف تدعم تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن	**4.02**	**1.14**	**80.34**	**63.14**	**0.000**
12	هل يتوفر بالمصرف كوادر بشرية قادرة على تحقيق إستراتيجية المصرف	**4.22**	**0.97**	**84.41**	**58.03**	0.000
13	هل هناك نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية المصرف بفعالية	**4.34**	**0.71**	**86.78**	**44.39**	**0.000**
14	هل يتوفر لدى المصرف نظام إداري داخلي عالي الكفاءة والمهنية	**4.12**	**1.02**	**82.37**	**54.81**	0.000
15	هل يتم تقويم الأداء المالي للمصرف من خلال الربط بالرؤية والأهداف	**4.10**	**0.99**	**82.03**	**51.25**	**0.000**
16	هل يتم تقويم رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة	**3.95**	**1.25**	**78.98**	**60.49**	0.000
17	هل يتم تقويم العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف الرئيسة للمصرف	**4.32**	**0.86**	**86.44**	**44.25**	**0.000**
18	هل الموارد والإمكانات المستخدمة تتيح الفرصة لتحقيق أرباح فوق المستوى المخطط له	**4.02**	**0.96**	**80.34**	**31.10**	**0.000**
19	هل الأدوات والأساليب المستخدمة تساهم في تحسين مستوى الأرباح التشغيلية للمصرف	**4.20**	**1.03**	**84.07**	**45.75**	0.000
20	هل هناك وعي كافي وإدراك حول أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة	**4.19**	**1.17**	**83.73**	**55.49**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (9-20)	**4.19**	**0.53**	**83.80**	**110.5**	0.000

* المصدر: من إعداد الباحث

الفرضية الثالثة: « تلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة الأساسية »

يشير الجدول رقم (9) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق المصارف التجارية السعودية للأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، ومن خلال نتائج الجدول رقم (9) يتضح الآتي:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الأول (منظور الأداء المالي) ما بين (4.31-4.58)، وعليه فإننا نلاحظ أن كافة الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (3)، ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (0.01)، أي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) – إلا أن أعلى الفقرات تأييدا من قبل عينة الدراسة كانت للفقرة رقم (22) والتي تتعلق بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريبا (4.58) ونسبة التأثير تقريبا (91.53%).

2. أما فيما يتعلق بالبُعد الثاني (جانب العميل)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البعد ما بين (4.49-4.66)، وعليه فإننا نلاحظ أن كافة الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (0.01)، أي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) – إلا أن أعلى الفقرات تأييدا من قبل عينة الدراسة كانت للفقرة رقم (34) التي تتعلق بتبني سياسات جديدة نحو استقطاب عملاء جدد لدى المصرف لتحقيق هدف الربحية الملائمة العادلة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريبا (4.66)، ونسبة التأثير تقريبا (93.22%).

3. أما فيما يتعلق بالبُعد الثالث (العمليات الداخلية)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (4.31-4.78)، وعليه فإننا نلاحظ أن كافة الفقرات إيجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (0.01)، أي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) – إلا أن أعلى الفقرات تأييدا من قبل عينة الدراسة كانت للفقرة رقم (49) التي تتعلق باهتمام إدارة المصرف بإجراء دراسات ميدانية لمعرفة المشاكل التي تعترض تقويم أداء المصرف، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريبا (4.78) ونسبة التأثير تقريبا (95.59%).

4. وفيما يتعلق بالبُعد الرابع (التعلم والنمو) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بهذا البُعد ما بين (4.41-4.71)، وعليه فإننا نلاحظ أن كافة الفقرات ايجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من

(0.01)، أي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) – إلا أن أعلى الفقرات تأييدا من قبل عينة الدراسة كانت للفقرة رقم (53) التي تتعلق باهتمام إدارة المصرف بمكافأة الموظفين وتكريمهم سنويا خاصة المتميزين منهم، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريبا (4.71)، ونسبة التأثير تقريبا (94.24%).

5. تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة المتعلقة بالأبعاد الأربعة (21-58) تقريبا (4.51)، كما بلغت نسبة التأثير للفقرات مجتمعة حوالي (90.20%)، كما بلغ الانحراف المعياري للفقرات مجتمعة تقريبا (0.30)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضا إلى أن هناك اتفاقا وتأييدا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول التزام المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة الأساسية.

6. كانت القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن تفسيرها على أساس قيمة الوسط الحسابي، ما عدا الفقرة رقم (22) والتي تتعلق بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة، حيث كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (5%) لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعليه لا يمكن تفسيرها على أساس قيمة الوسط الحسابي.

7. وللتأكد من صحة فرضية الدراسة الثالثة اعتمد الباحث على اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الثالث (4.51)، وبلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثالث (320.18)، وبما أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (5%)، واعتمادا على ما ورد في الجدول رقم (9) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثالث لصالح الإجابات الموافقة، ونستنتج من ذلك أنه تم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي تنص على « تلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة الأساسية ».

جدول رقم (9) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في المصرف من خلال الأبعاد الأربعة واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	x^2	Sig
	أ) منظور الاداء المالي					
21	التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي	**4.57**	**0.79**	**91.40**	**66.22**	**0.000**
22	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	**4.58**	**0.50**	**91.53**	**1.37**	**0.162**
23	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف زيادة الربحية	**4.54**	**0.60**	**90.85**	**26.17**	**0.000**
24	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف العائد على الاستثمار	**4.36**	**0.78**	**87.12**	**41.27**	**0.000**
25	التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المصرف والتي تستهدف تخفيض التكاليف	**4.31**	**1.00**	**86.10**	**64.98**	**0.000**
26	تبني سياسات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية	**4.34**	**0.76**	**86.78**	**37.88**	**0.000**
27	تبني سياسات استثمارية جديدة على المستوى الإقليمي والدولي	**4.49**	**0.63**	**89.83**	**52.93**	**0.000**
28	تبني سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للمصرف	**4.51**	**0.77**	**90.17**	**56.46**	**0.000**
29	تبني سياسات تطويرية لسياسة الدين للوصول على أقل تكلفة دين ممكنة	**4.53**	**0.68**	**90.51**	**29.20**	**0.000**
30	تبني سياسات تطويرية لدراسة السيولة في المصرف وكيفية استثمارها بالشكل المطلوب	**4.56**	**0.60**	**91.19**	**30.24**	**0.000**
31	تبني سياسات تطويرية نحو سياسة التسهيلات الائتمانية مع العملاء	**4.42**	**0.81**	**88.47**	**21.80**	**0.000**
32	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين وتوسيع مزيج العوائد الاستثمارية	**4.46**	**0.75**	**89.15**	**52.93**	**0.000**
33	تبني سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية	**4.41**	**0.83**	**88.14**	**45.93**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات (21-33)	**4.47**	**0.39**	**89.40**	**119.4**	**0.000**
	ب) جانب العميل	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

34	تبني سياسات جديدة نحو استقطاب عملاء جدد لدى المصرف لتحقيق هدف الربحية الملائمة العادلة	**4.66**	**0.76**	**93.22**	**123.20**	**0.000**
35	تبني سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى المصرف	**4.58**	**0.59**	**91.53**	**31.56**	**0.000**
36	تبني سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين	**4.49**	**0.63**	**89.83**	**52.93**	**0.000**
37	تبني سياسات جديدة نحو زيادة الربحية لدى العملاء	**4.58**	**0.62**	**91.53**	**61.07**	**0.000**
38	تبني سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء	**4.54**	**0.77**	**90.85**	**91.09**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات (34-38)	**4.57**	**0.46**	**91.40**	**230.3**	**0.000**
	ج) العمليات الداخلية	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
39	تبني سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الخاصة بالمصرف	**4.68**	**0.65**	**93.56**	**48.24**	**0.000**
40	الخدمات المصرفية المقدمة تنافس المعايير العالمية	**4.64**	**0.55**	**92.88**	**37.25**	**0.000**
41	الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف تفوق تلك المقدمة من قبل المصارف المنافسة	**4.53**	**0.54**	**90.51**	**27.49**	**0.000**
42	الاهتمام المستمر بإجراءات العمل الداخلية في المصرف	**4.54**	**0.62**	**90.85**	**57.00**	**0.000**
43	تعد التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المصرفية معقولة	**4.31**	**0.73**	**86.10**	**41.27**	**0.000**
44	جودة عالية في الخدمات المصرفية وتكلفة أقل	**4.66**	**0.58**	**93.22**	**41.22**	**0.000**
45	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الإدارية للعملاء	**4.39**	**0.89**	**87.80**	**71.59**	**0.000**
46	التطوير والتحسين المستمر لعمليات التشغيل الداخلية	**4.53**	**0.84**	**90.51**	**60.07**	**0.000**
47	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المصرفية	**4.49**	**0.84**	**89.83**	**57.41**	**0.000**
48	تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التنظيمية والاجتماعية	**4.58**	**0.89**	**91.53**	**74.22**	**0.000**

49	اهتمام إدارة المصرف بإجراء دراسات ميدانية لمعرفة المشاكل التي تعترض تقويم أداء المصرف	**4.78**	**0.53**	**95.59**	**63.39**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات (39-49)	**4.56**	**0.37**	**91.20**	**158.12**	**0.000**
	د) التعلم والنمو	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
50	التدريب والإعداد الجيد للموظفين	**4.44**	**1.02**	**88.81**	**54.29**	**0.000**
51	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المصرف	**4.41**	**0.79**	**88.14**	**71.76**	**0.000**
52	انخفاض معدل الدوران للموظفين في المصرف	**4.42**	**0.65**	**88.47**	**47.78**	**0.000**
53	مكافأة الموظفين وتكريمهم سنويا (المتميزين)	**4.71**	**0.46**	**94.24**	**10.59**	**0.001**
54	تبني سياسات نحو درجة رضا العاملين	**4.41**	**0.72**	**88.14**	**44.93**	**0.000**
55	تبني سياسات نحو الاحتفاظ بالعاملين المميزين	**4.61**	**0.59**	**92.20**	**33.49**	**0.000**
56	تبني سياسات نحو زيادة إنتاجية العاملين	**4.46**	**0.54**	**89.15**	**26.68**	**0.000**
57	تنظيم أهداف العاملين بما يتوافق مع إستراتيجية المصرف	**4.46**	**0.75**	**89.15**	**23.73**	**0.000**
58	التحسين والتطوير المستمر لقدرات العاملين في المصرف	**4.59**	**0.83**	**91.86**	**110.41**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات (50-58)	**4.50**	**0.33**	**90.00**	**144.8**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (21-58)	**4.51**	**0.30**	**90.20**	**320.18**	**0.000**

* المصدر: من إعداد الباحث

الفرضية الرابعة: « يساهم بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء بما ينعكس على تحسين جودة خدمات القطاع المصرفي السعودي».

يشير الجدول رقم (10) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، ومن خلال نتائج الجدول رقم (10) يتضح ما يأتي:

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات مجتمعة ما بين (4.12-4.64)، وعليه فإننا نلاحظ أن أعلى المتوسطات تأييدا من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (65) والتي تتعلق بالحاجة إلى الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشروعات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة نحو (4,64) ونسبة التأثير

تقريبـا (92.80%).

2. علـى الصعيـد الآخـر، بلـغ المتوسـط العـام للفقـرات مجتمعـة حوالـي (4.48)، كمـا بلغـت نسـبة التأثيـر للفقـرات مجتمعـة حوالـي (89,60)، كمـا بلـغ الانحـراف المعيـاري للفقـرات مجتمعـة تقريبـا (0.44)، وهـذا يـدل علـى قلـة التبايـن والتشـتت بيـن إجابـات عينة الدراسـة، وهـو مـا يشـير أيضـا إلـى أن هنـاك اتفاقـا وتأييـدا عاليـا بيـن أفـراد عينـة الدراسـة حـول مسـاهمة بُعـد الشـراكة المجتمعيـة فـي تطويـر نمـوذج بطاقـة القيـاس المتـوازن لـلأداء بمـا ينعكـس علـى تحسـين جـودة خدمـات القطـاع المصرفـي السـعودي.

3. كانـت القيمـة الاحتماليـة لجميـع العبـارات أقـل مـن (5%) هـذا يعنـي أن هنـاك فروقـا ذات دلالـة إحصائيـة بيـن إجابـات أفـراد عينـة الدراسـة، وعليـه يمكـن تفسـيرها علـى أسـاس قيمـة الوسـط الحسـابي.

4. وللتأكـد مـن صحـة فرضيـة الدراسـة الرابعـة اعتمـد الباحـث علـى اختبـار كاي تربيـع Chi-Square Test لمعرفـة دلالـة الفـروق بيـن الإجابـات، حيـث بلغـت قيمـة الوسـط الحسـابي العـام لجميـع عبـارات المحـور الرابـع (4.48)، وبلغـت قيمـة اختبـار مربـع كاي المحسـوبة لدلالـة الفـروق بيـن أعـداد إجابـات أفـراد عينـة الدراسـة علـى جميـع عبـارات المحـور الرابـع (281.11)، وبمـا أن القيمـة الاحتماليـة (0.000) أقـل مـن مسـتوى الدلالـة (5%)، واعتمـادا علـى مـا ورد فـي الجـدول رقـم (10) فـإن ذلـك يشـير إلـى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مسـتوى (5%) بيـن إجابـات أفـراد العينـة علـى مـا جـاء بجميـع عبـارات المحـور الرابـع لصالـح الإجابـات الموافقـة، ونسـتنتج مـن ذلـك أنـه تـم قبـول فرضيـة الدراسـة الرابعـة والتـي تنـص علـى « يسـاهم بُعـد الشـراكة المجتمعيـة فـي تطويـر نمـوذج بطاقـة القيـاس المتـوازن لـلأداء بمـا ينعكـس علـى تحسـين جـودة خدمـات القطـاع المصرفـي السـعودي ».

جدول رقم (10) يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مساهمة بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	x^2	Sig
59	السعي لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي	**4.63**	**0.79**	**92.54**	**160**	**0.000**
60	دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي	**4.58**	**0.65**	**91.53**	**87.83**	**0.000**
61	تبني سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الأهلية	**4.37**	**0.87**	**87.46**	**93.20**	**0.000**
62	تبني سياسات الارتقاء من المسؤولية المجتمعية إلى الشراكة المجتمعية وهو ما يسهم في بناء نموذج اقتصادي مستدام يحقق عوائد اقتصادي مجدية في المدى الطويل	**4.49**	**0.84**	**89.83**	**110**	**0.000**
63	دعم الأسر المنتجة	**4.56**	**0.68**	**91.19**	**85.33**	**0.000**
64	تبني سياسات لاستقطاب المدخرات وتشجيع الادخار والاستثمار والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية وتقديم التمويل اللازم للمشروعات في القطاعين العام والخاص.	**4.12**	**1.23**	**82.37**	**72.80**	**0.000**
65	الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشروعات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة	**4.64**	**0.85**	**92.80**	**148.40**	**0.000**
66	تبني سياسات لتشمل دعم التعليم والتنمية والفقر	**4.41**	**0.83**	**88.14**	**96.0**	**0.000**
67	تبني سياسات لتشمل دعم المرأة والأسرة وذوي الاحتياجات الخاصة	**4.51**	**0.88**	**90.17**	**87.83**	**0.000**
68	تبني سياسات لتشمل دعم المجالات الصحية والثقافية والرياضية والفنية والمهنية والبيئية والسياسية والتراثية	**4.49**	**0.77**	**89.83**	**79.00**	**0.000**
	المتوسط العام للفقرات (59-68)	**4.48**	**0.44**	**89.60**	**281.11**	**0.000**

* المصدر: من إعداد الباحث

النتائج والتوصيات

النتائج:

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشمري،2010) و(صارو،2008) حيث عرضت هذه الدراسات إطارًا شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
2. تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في ضوء حوكمة الأداء الإستراتيجي، كالتحديد الواضح لإستراتيجية المصرف ووجود نظام محاسبي جيد ومحوسب قادر على تحقيق رؤية المصرف بفعالية، والاتصال الفاعل بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البتانوني،2005) التي تم تطبيقها في بيئة الأعمال المصرية، حيث خلصت الدراسة بأن المصارف التجارية تمتلك المقومات اللازمة لنجاح تطبيق القياس المتوازن للأداء.
3. تلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراشد،1994) والتي خلصت بأن المصارف التجارية الكويتية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء من خلال أبعاده الأربعة الأساسية.
4. يساهم إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره مؤشرات جديده تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسئوليتها الاجتماعية.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الدراسة النظرية والتطبيقية يوصي الباحث بالآتي:

1. تطوير نموذج تقييم الأداء المتوازن للأداء باستمرار لاستيعاب التطورات في بيئة الأعمال المصرفية، إلى جانب تفعيل دور مؤسسة النقد العربي السعودي في الرقابة على المصارف التجارية.
2. الاستعانة بمؤشرات بُعد الشراكة المجتمعية المقترحة في الدراسة عند تقييم أداء المصارف التجارية السعودية لما يوفره من معلومات تعكس بموضوعية علاقة المصارف التجارية بالمجتمع المحيط والحاضن لها.
3. ضرورة الاستعانة بمدخل Benchmarking لمحاكاة أفضل الممارسات العملية بغرض دعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية السعودية.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.... وبعد،

فإنني أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان إلى الله رب العالمين الذي منَّ علي بإتمام هذا البحث المتواضع، فلله الفضل من قبل ومن بعد، نحمده دوما ونستعين به، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى عمادة البحث العلمي في جامعة سلمان بن عبدالعزيز على دعمها الفني والمالي المتواصلين للمشروع البحثي رقم (14 – أ – 33) بعنوان: «استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية»، والشكر موصول لكل من قدم للباحث نصيحة أو مشورة أو مساعدة طيلة مدة إعداد هذه الدراسة حتى خرجت بهذا الشكل.

ولله ولرسوله الفضل أولا وآخرا

الباحث

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية

ابراهيم ، سماسم كامل موسى ،(2005)، «تدعيم الإستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن- دراسة ميدانية»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر.

البتانوني ،علاء محمد ،(2004)، «تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 41، العدد الأول، مارس ص ص337-378.

جمعة، أحمد حلمي، وشعبان، أسامة سميح، (2008)، «تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة- دراسة استطلاعية ميدانية مع منهج مقترح»، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، العدد الأول، يناير/ يونيو 2008

جودة، أحمد محفوظ،(2008) ،تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص 273-292.

حسن، أنعام محسن، عبد الناصر نور، (2005) أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،الجامعة الأردنية، المجلد (1)،العدد الثاني، ص42.

حسن، أنعام محسن ونور، عبد الناصر ،(2005)، «أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء- دراسة تطبيقية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (1)، العدد (2).

حماد، طارق عبد العال، (2005)، «دور معلومات المحاسبة الإدارية في بناء الإستراتيجية المتوازنة للمنظمة»، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة التاسعة.

الحيزان ، أسامة بن فهد ،(2008)، «تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية»، مجلة جامعة الملك سعود، م(20)، العلوم الإدارية (1)، الرياض.

خطاب، محمد شحاته، (2010) «التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات- إطار مقترح: دراسة نظرية وميدانية»، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة تحت عنوان مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون، المملكة العربية السعودية، الرياض، 18-19 مايو ، ص3.

خليل، محمد أحمد إبراهيم، (2007)»تطوير القياس المتوازن للأداء في ضوء مبادئ وآليات حوكمة الشركات بغرض حوكمة الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة نظرية وتطبيقية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة،جامعة بنها، العدد الأول، المجلد الأول، ص2.

درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009)، « أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة – دراسة ميدانية»، مجلة الجامعة الإسلامية – سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2.

الديب، ماجد السيد علوان،(2008)، «مدخل محاسبي لدراسة العلاقة بين الأداء الإستراتيجي للمنشأة وفجوات الإدراك والقياس والاستخدام لمؤشرات الأداء غير المالية – دراسة نظرية تطبيقية»، رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

الراشد، وائل ابراهيم و محمد ،محمود عبد الوهاب،(1994)، تقييم أداء القطاع المصرفي الكويتي خلال فترة الغزو ما بعد التحرير- دراسة تطبيقية ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة جامعة المنوفية ، العدد الرابع ، السنة السابعة (7)، ص1-20.

الرشيدي، طارق عبد العظيم يوسف ،(2006) «التكامل بين بطاقة القياس المتوازن (BSC) وسيجما ستة (SS) كمنطلق لتقويم الأداء في شركات توليد الطاقة الكهربائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثلاثون، العدد الثاني.

زغلول، جودة عبد الرؤوف ،(2006)، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني ، ص21-22.

سيد، عبد الفتاح سيد،(2010) «استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، »المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.

الشمري ،عيد بن حامد ،(2010) إطار مقترح لحوكمة الأداء الإستراتيجي لمجالس إدارة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الأول ، ص 1-25.

صارو ، ريهام صلاح الدين محمد ،(2008) ، استخدام المقياس المتوازن للأداء لتقويم خدمات القطاع المصرفي المصري –دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشور ، كلية التجارة جامع الأزهر ، ص أ، ب.

عبد الرحمن ،محمد كمال الدين (2007)، «بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية- دراسة ميدانية»، مجلة الشروق للعلوم التجارية، أكاديمية الشروق، العدد الأول، يونيو ص1-85.

عبد الفتاح ،سيد ،دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لصناعة الإسمنت في مصر – دراسة تطبيقية ،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ،كلية التجارة ،جامعة حلوان ، العدد الثاني ،الجزء الأول ،ص 250.

عبد اللطيف ،عبد اللطيف، و تركمان ،حنان (2006)، «بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء»، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1.

عبد الملك ،أحمد رجب (2006)، «مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الأول ، ص 82-148.

عقدة ،عبد الحميد عبد المنعم ،(2005) المراجعة وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة ،المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، سبتمبر، 2005، ص51-66.

فودة ، شوقي السيد ،(2005)، «إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)- دراسة نظرية وتطبيقية»، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، ص18-88.

النقيب ،سحر عبد الستار ،(2004)،مدخل بطاقات الهداف المتوازنة لتحقيق فعالية نظم قياس الأداء المتوازن في المحاسبة الإدارية ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ،كلية التجارة ببورسعيد ،جامعة قناة السويس ، ص117-119.

المراجع باللغة الانجليزية:

Ababneh Raed I.,(2008)." A Comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using The Balanced Scorecard ,Jordan Journal of Business Administration ,Volume 4,No.4,PP.463-484.

Anagnostopoulos K.P. , Elmasides George, (2010),Strategic Plan in A Greek Manufacturing Company:A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation ,International Journal of Business and Management ,Vol.5 ,No.2,February ,PP.12-25, Available Online At: www.ccsenet.org/ijbm.

Boulianne Emilio (2006), " Empirical Analysis of the Reliability and Validity of Balanced Scorecard Measures and Dimensions, in Marc J. Epstein, John Y. Lee (ed.) 15 (Advances in Management Accounting, Volume 15), Emerald Group Publishing Limited, pp.127-142

Burney Laurie L. , Swanson Nancy J. ,(2010),The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers ,Job Satisfaction ,Journal of Managerial Issues,Vol.xxii,No.2,PP.166-181.

Chavan Meena, (2009) "The balanced scorecard: a new challenge", Journal of Management Development, Vol. 28 Issue: 5, pp.393 – 406, Available Online at: www.emeraldinsight.com.

Crabtreea Aaron D., DeBusk Gerald K.,(2008), "The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns", Advances in Accounting, Vol. 24, Iss. 1, June., PP 8–15.

Eilat Harel, Golany Boaz , Shtub Avraham,(2008), " R & D Project Evaluation: An Integrated DEA and Balanced Scorecard Approach", Omega, Vol. 36, Iss. 5, Oct. PP.45-59. Available Online at: www.sciencedirect.com

Geuser Fabien, Mooraj Stella a & Daniel Oyon, (2009), "Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance", European Accounting Review, Vol. 18 No. 1,pp. 93-122. Available Online at: www.informaworld.com

Herath Hemantha , Bremser Wayne G., Birnberg Jacob G.,(2010), "Joint Selection of Balanced Scorecard Targets and Weights in A Collaborative Setting", Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 29, Iss. 1, Jan./Feb.PP.895-912.Available Online at: www.sciencedirect.com

Huang Hao-Chen,(2009), "Designing A Knowledge-Based System for Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective", Expert System with Application An International Journal, Volume 36, Issue 1, January 2009, PP 209–218. Available online at www.sciencedirect.com

Kaplan, Robert.S. & Norton, David. P,(2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue. 1, March,P.153. Available Online at: http://find.galegroup.com

Kaplan, Robert.S. & Norton, David.P.,1992, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review,P.71, Online Version,. Available Online at: www.srsdocs.com

Konstantions Viglas ,Panos Fitsilis ,Achilles Kameas , (2011),"An Integrated Approach For Selecting Information Systems: A case Study" ,Technology and Investment,PP.142-153. Available Online at: (http://www.SciRP.org/journal/ti)

Luu Trong Tuan & Sundar Venkatesh,(2010), "Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP)", International Journal of Business and Management, vol. 5, No. 7, July ,PP. 126-135.

Malmi Teemu, (2001)," Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note", Management Accounting Research, Vol. 12, Issue. 2, June PP.207-220. Available Online At: www.sciencedirect.com

Mamen Aranda, Javier Arellano,(2010) " Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: A Field Study" Journal of Management Accounting Research, Forthcoming, Vol.22,PP.271-299. Available Online at:http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1588020

Norreklit Hanne, (2003),"The Balance on the Balanced Scorecard A Critical Analysis of Some of Its Assumptions", Management Accounting Research, vol.11, Issue.1, March, PP 65–88. Available Online At: www.sciencedirect.com

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 1999. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publications.

OthmanRozhan,(2008)"Enhancingtheeffectivenessofthebalancedscorecardwithscenario planning", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 Issue: 3, pp.259 – 266. Emerald Group Publishing Limited, Available Online At: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1713966

Souissi Mohsen & Ito Kazunoti.,(2004), "Integrating Target Cost and The Balanced Scorecard", Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol. 15, Issue. 6, Sep./ Oct. PP57-61. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.20057/abstract.

Adopting Balanced Scorecard to Evaluate Saudi Banking Sector Services Under the Governance of Strategic Performance - Case of Saudi Commercial Banks

Alaa M. Maloain

College of Business Administration - Salman bin Abdulaziz University
AlKharj - KSA

Abstract

The present study aims mainly to evaluate and develop the balance scorecard approach adopted by Saudi commercial banks for the sake of improving the strategic performance of Saudi banking sector. To achieve this objective, the study relied on 59 questionnaires (sample of this Study) which had been collected from various managers of different Saudi commercial banks. The study adopted a several appropriate statistical methods to achieve its objectives i.e mean, frequency tables, chi-square test, etc. The study has a vital importance because it provides objective indicators which will contribute to improve the performance of Saudi banking sector as it is one of the most important sectors in achieving economic and social development. The study reached several important results including: there is a growing need to use the model of balanced scorecard in evaluating Saudi commercial banks in the light of strategic performance governance; moreover the study concluded that the necessary components to make the implementation of balanced scorecard model are provided in Saudi commercial banks. Also, the study concluded that Saudi commercial banks are committed to implement the balanced scorecard model with all of its four basic dimensions (financial – customers – Internal processes – learning & innovation). Finally, the study concluded that adding "dimension of community partnership" to those four dimensions will contribute in improving the quality performance measurement of Commercial banks accurately as it will provide new indicators which will reflect the relation of Saudi commercial banks with the community in the frame of its social responsibility.

Key Words: Balanced Scorecard – Governance of Strategic Performance – Saudi Banking Sector.