

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

علاء محمد ملو العين\*

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي 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 كالتوسعات الحسابية، والجداول التكرارية واختبار (Chi-Square Test)، وتتبع أهمية الدراسة من توفيرها لمؤشرات موضوعية قد تسهم 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 الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوفر في المصارف التجارية السعودية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو)، وأخيراً خلصت نتائج الدراسة إلى أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف تسهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

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

### المقدمة

المسؤولين 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 استراتيجي حيث أنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم الطويل من خلال التعبير عن استراتيجية المنشأة بمجموعة متوازنة من المؤشرات المالية

شهدت الأسواق المالية والصناعة المصرفية خلال الفترة الأخيرة العديد من التطورات سواء على المستوى المحلي أو العالمي - وذلك في إطار العولمة والتحرر المالي، فضلاً عن التطور الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم السياسية الإدارية، وبعد 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 وترجع الائتمان المصرفي وانهار سوق العقارات، وأدى ذلك إلى اهتمام

\* قسم المحاسبة، جامعة سلمان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2014/5/1، وتاريخ قبوله 2014/12/2.

خلال إضافة أبعاد جديدة مثل بُعد الشراكة المجتمعية؟

#### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي.

ويتحقق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على أسباب الحاجة إلى استخدام نظام متوازن ومتكامل لتقييم أعمال المصارف في المملكة العربية السعودية.

1- التعرف على مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن.

2- التعرف على مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي السعودي.

3- 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 دليلاً ميدانياً إضافياً من المملكة العربية السعودية حول أثر استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تحسين خدمات القطاع المصرفي السعودي في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، وهو ما لم يتطرق 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 تسهم 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 يعكس على جودة النظام المصرفي والذي بدوره سوف يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### فرضيات البحث

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها الرئيسية، اعتمد الباحث على الفرضيات التالية:

وغير المالية التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما أنها تصف بوضوح الخطوات الضرورية للوصول إلى النجاح المالي من خلال الربط بين الاستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية. وحيث أن عملية قياس الأداء ليست هدفاً 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 تسهم 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 دليلاً ميدانياً عن أهمية استخدام القياس المتوازن للأداء في تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي من منظور استراتيجي 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 الاستراتيجي، فضلا عن غياب دور المصارف في التنمية المجتمعية.

وفي ظل عدم اهتمام بعض أساليب تقييم الأداء بالربط بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء ظهرت أهمية الحاجة إلى مقياس بطاقة الأداء المتوازن حيث يعبر هذا المقياس عن استراتيجية 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 التالية:

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

وفي ضوء ما سبق يتضح للباحث أن المفاهيم السابقة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن أكدت على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف استراتيجية 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 حالياً من منافسة شديدة نتيجة تحرير تجارة الخدمات المصرفية واتجاهها إلى الاندماج في كتلت اقتصادية كبيرة الحجم فضلاً عن اعتماد العمل المصرفي بشكل كبير على مهارات وقدرات العاملين والتوسع في تطبيق العمليات التشغيلية من خلال الحاسب الالكتروني (صارو، 2008) تبرز أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي وذلك للأسباب التالية:

- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية (زغلول، 2006).
- يقدم مقياس بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المصارف التجارية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء وتشمل هذه المؤشرات كلاً من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب المصارف في تحقيقها (Luu and Sundar, 2010).
- يسهم مقياس بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة.
- أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي، 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).

المقومات اللازمة لنجاح تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي

يحتاج تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف

1- هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي.

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

## أدبيات الدراسة

### 1- 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 الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:

**فلسفة مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي**

قدم كل من (Kaplan and Norton, 1992) مقياس بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تزايد الحاجة إلى نظم متكاملة لقياس وتقويم الأداء بهدف مساعدة منشآت الأعمال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت فلسفة هذا المقياس، حيث أشارت دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بأنه مجموعة من مؤشرات الأداء تعطي المديرين نظرة سريعة ولكنها تحليلية عن المنشأة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات، بينما أشارت دراسة (عبد الملك، 2006) إلى أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن هو بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنشأة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات 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.

توجهات العملية الإدارية في المنشأة بالكامل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقياس الأداء المتوازن للأداء هي تحديد الاستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنشأة، وهل هي استراتيجية المواجهة التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء، أم هي استراتيجية القيادة، أم هي استراتيجية التميز وكل هذه الاستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنشأة على المنافسة (عبد الفتاح، 2010).

**- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:** بعد أن يتم وضع مقياس الأداء المتوازن على مستوى المنشأة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمنشأة بوضع مقاييس خاصة بأدائها وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الاستراتيجية 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 استراتيجيتها والتي تساعد بدورها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة (حسن، وعبد الناصر، 2005).

**- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** 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 الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد أسلوب BSC على أن يتم التعديل المستمر للاستراتيجية في ضوء الظروف والمتغيرات وهو الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي حيث يقوم بترجمة رسالة الأهداف للمنشأة إلى مجموعة من الأهداف ثم يتم صياغة وبناء الاستراتيجيات ووضع مقاييس أداء للوصول لتلك الاستراتيجيات (النقيب، 2004).

#### حوكمة الأداء الاستراتيجي للمصارف

تستهدف حوكمة الأداء الاستراتيجي التركيز على الأداء الاستراتيجي 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 الاستراتيجي لحوكمة الأداء الاستراتيجي في العناصر التالية:

- الخصائص النوعية الاستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة: يقصد بهذه الخصائص مجموعة من السمات التي

التجارية إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحه وقد أشارت العديد من أدبيات الفكر المحاسبي إلى أهم هذه المقومات كما يلي:

- التحديد الواضح لاستراتيجية المصرف: يجب أن يرتبط تحديد الاستراتيجية 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 الاستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للاستراتيجية 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 الاستراتيجية ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الاستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة (Anagnostopoulos and Elmasides, 2010).
- الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح استراتيجية المنشأة للعاملين والأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يخلق نوع من الانتماء لدى العاملين بأهمية المقياس والدافعية لتطبيقه (حسن، عبد الناصر، 2005).
- وضع رؤية استراتيجية 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 بفعالية.
- أن يتوافر بالمصرف نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها المصرف (Burney and 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 and Javier, 2010).

#### الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- ترجمة رؤية واستراتيجية المنشأة: يتم ترجمة الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يتاح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فالاستراتيجية هي محور

أساسين لفجوات الأداء الاستراتيجي هما:  
 المصدر الأول: تلاعب الإدارة من خلال التركيز على  
 تحسين الأداء التكتيكي على حساب الأداء الاستراتيجي مثل:  
 أ- ممارسات قياس وتحليل انحرافات التكاليف عن نظم  
 التكاليف المعيارية والموازنات التقديرية.  
 ب- ممارسات إدارة الريج الناتجة عن مرونة وتعدد بدائل  
 السياسات المحاسبية.  
 المصدر الثاني: اختلال العلاقة بين المعايير الاستراتيجية  
 للأداء والمستمدة من استهداف معيار أفضل أداء وبين القدرات  
 والإمكانيات المتاحة لتنظيم الأعمال وتشمل الفجوات وفقاً لهذا  
 المصدر (فجوة القياس، فجوة الأهمية، فجوة التكلفة المستهدفة).

**أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة  
 به في القطاع المصرفي السعودي**  
 يركز مقياس بطاقة الأداء المتوازن كما أشار Kaplan (1992) and Norton على أربعة أبعاد أساسية، ويحاول الباحث  
 في ضوء استقراء العديد من الدراسات السابقة عرض هذه  
 الأبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في القطاع المصرفي فضلاً  
 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)، (الرشيد، 2006)، (عبد اللطيف،  
 تركمان، 2006)، (درغام وأبو فضة، 2009)، (الديب،  
 2008)، (Chavan, 2009)، (Crabtree and DeBusk, 2008)،  
 (Huang, 2009)، (Norrecklit, 2003):

يجب أن تكون متأصلة في أعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم  
 من إدارة الأداء الاستراتيجي بكفاءة وفعالية ومن هذه  
 الخصائص (الأهلية الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي،  
 العمليات الإدارية الاستراتيجية).

- الدور الإيجابي المتوقع للأطراف ذات العلاقة: يتمثل  
 ذلك من خلال تفعيل الدور الإيجابي المتوقع لأصحاب  
 المصالح (حملة الأسهم، العاملين، العملاء، الموردين،... الخ)  
 والذي سوف يؤثر إيجابياً في الأداء الاستراتيجي 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 الرئيسية التي يقوم عليها نظام إدارة الأداء الاستراتيجي.

- احتواء المخاطر المرتبطة بالأداء الاستراتيجي: 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 لتنظيمياً من خلال تحديد المصادر  
 الخارجية للخطر، وتحديد مسؤولية مراقبة الخطر من خلال  
 آليات الحوكمة.

- احتواء فجوات الأداء الاستراتيجي: هناك مصدرين

### الجدول (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 المقفون (عدد أو %)

الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل الى 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	إنتاجية 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 بالمسؤولية الاجتماعية	نسبة الزيادة في الخدمات الصحية والثقافية والرياضية المقدمة للعاملين بالمصرف، نسبة الزيادة في التدريب	

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 يركز 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 هذه 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 على فهم ماهية الأهداف التي يجب وضعها من أجل التحسين، و ماهية المقاييس اللازمة لمراقبة التنفيذ، كما يساعد على ربط الإدارة العليا بكل العاملين داخل تنظيم الأعمال؛ مما يساعد العاملين على فهم كيفية مساهمة جهودهم في تحقيق أهداف التنظيم، كما

وفي ضوء الجدول (1) يشير الباحث إلى الملاحظات التالية:

- 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.

#### 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 الاستراتيجي كما يلي:

1. دراسة (Kaplan and 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، ويعزو الباحثون ذلك لسببين رئيسيين هما: يؤكد أسلوب قياس الأداء المتوازن على ربط الأداء بالاستراتيجية، كما انه يوضح روابط السبب والنتيجة التي ترسم العلاقة بين مقاييس الأداء، فضلا عن اهتمام أسلوب قياس الأداء المتوازن في الوقت الحالي ببعْد ذي

المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية.

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 الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير قياس أداء البعد 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 أن 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 جميع 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

يؤدي التكامل والترابط بين الأدوات الإدارية مثل (ABC، BSC) إلى إفراز نظام إداري قوي، يترتب عليه زيادة المقدرة على التخطيط وقياس التكاليف وإدارة الأداء حول جميع مداخل سلسلة القيمة للمنتج.

4. دراسة (Souissi and Itoh, 2004) بعنوان "Integrating Target Cost and The Balanced Scorecard" سعت هذه الدراسة إلى تطبيق (BSC) في قطاع تكنولوجيا المعلومات من خلال شركة NTT اليابانية، حيث ركزت الدراسة على تحليل الظروف المحيطة بالشركة، وكيف يمكن الربط بين أهداف الشركة ومكافأة العاملين من خلال أسلوب (BSC)، كما قامت الدراسة بإعداد مجموعة الخرائط الاستراتيجية التي تربط أهداف ومقاييس كل بُعد من أبعاد أسلوب (BSC) في ضوء تحليل الظروف والعلاقات التي تحكم عمل الشركة، وقد لخصت الدراسة هذه الأهداف على النحو التالي: ثلاثة أهداف مالية، وأربعة أهداف تتعلق بإشباع رغبات العملاء، وأربعة أهداف تتعلق بالعمليات الداخلية، وثلاثة أهداف تتعلق بالنمو والابتكار في الشركة.

5. دراسة (فودة، 2005) بعنوان "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) - دراسة نظرية وتطبيقية" هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي 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 والاستراتيجي لتنظيمات الأعمال، حيث يهتم بالأداء في الأجل القصير والطويل.

6. دراسة (زغلول، 2006) بعنوان "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن" حيث استخدمت هذه الدراسة أسلوب قياس الأداء المتوازن في تدعيم وقياس الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال، وقد استخلصت الدراسة مجموعة من الأسس العامة التي تحكم أسلوب قياس الأداء المتوازن نظرياً مع إمكانية تطوير هذا المقياس عن طريق إضافة بُعد خامس وهو البعد البيئي، كما قامت الدراسة بإجراء دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال الخاص وتوصلت من خلالها إلى انخفاض عدد منظمات الأعمال التي تقوم بقياس عوامل الأداء غير المالي. وقد أوصت الدراسة باستخدام أسلوب قياس الأداء

دراسة ميدانية تضمنت توزيع (585) استبانة على شركات الألبونيم كبيرة الحجم وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي في شركات الألبونيم 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 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 خلال الفترة من (1996 حتى عام 2005) وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي لقسم الجمارك موجب ويسهم في دعم الاقتصاد القومي كما جاء الاهتمام بالعلميات الداخلية ثم رضا العملاء من أهم أبعاد القياس المتوازن.

13. دراسة (Herath et al, 2010) بعنوان "Joint Selection of Balanced Scorecard Targets and Weights in A Collaborative Setting" سعت هذه الدراسة للبحث عن كيفية اجراء التحديد الدقيق لكل من الأوزان النسبية لمقاييس الأداء المستخدمة في أسلوب قياس الأداء المتوازن، وكذلك القيم المستهدفة التي يتم على أساسها تقييم الأداء خاصة في ظل وجود تفاوت في الأحكام الشخصية لكل من الإدارة العليا ومديري الأقسام عند تحديد القيم المستهدفة التي يجب الوصول إليها، وكذلك الأوزان النسبية لمقاييس الأداء المستخدمة في نموذج قياس الأداء. ولهذا فإن عملية تحديد الأوزان النسبية لمقاييس الأداء يمكن أن يكون تحدياً من حيث التوصل إلى توافق في الآراء بين الإدارة العليا ومديري الأقسام. خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن الاختيار الأمثل للقيم المستهدفة والأوزان النسبية لمقاييس الأداء يكون من خلال التعاون بين الإدارة العليا Top Management ومديري الأقسام Divisional Managers في عملية اتخاذ القرار. وهذا ما يسمى (Collaborative Decision-Making Model).

### منهجية البحث

استهدف البحث مقياس بطاقة الأداء المتوازن لتقييم خدمات

المقاييس المالية وغير المالية باعتبار ذلك أداة لتقييم فاعلية الأداء في صناعة الأسمدة والكيماويات 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 and D Project Evaluation: An Integrated DEA and Balanced Scorecard Approach" هدفت هذه الدراسة الى 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 وفي الرد 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 الألبونيم الأردنية وقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي من خلال



الأداء المتوازن لتقييم أعمال المصارف وعددها (8 أسئلة).  
**المحور الثاني:** مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية وعددها (12 سؤال).

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

**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 على الأسئلة وذلك كي يسترشد به المستجيب عند قيامه بتعبئة أسئلة الاستبانة، وهذا المعيار يمكن عرضه من خلال الجدول رقم (2).

### الجدول (2)

#### يظهر معيار الإجابة لفقرات الاستبانة

الوصف	من	المعيار	الي	الوزن
أوافق تماما	%80	$\geq$	%100	5
أوافق	%60	$>$	%80	4
محايد	%40	$>$	%60	3
لا أوافق	%20	$>$	%40	2
لا أوافق مطلقا	0	$>$	%20	1

أو أكبر من (3) بحسب المقاييس المتبعة، وقد تم تصنيف اجابات مفردات العينة على الأسئلة الى فئات وفقا للمتوسطات الحسابية للإجابة وذلك من خلال الجدول رقم (3).

### الجدول (3)

#### يظهر تصنيف اجابات مفردات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة

الوصف	حدود الفترة		حدود الفئة	
أوافق تماما	4	$\geq$	5	%80
أوافق	3	$>$	4	%60
محايد	2	$>$	3	%40
لا أوافق	1	$>$	2	%20
لا أوافق مطلقا	0	$>$	1	0

القطاع المصرفي السعودي بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء حيث تم استطلاع آراء مديري الإدارات المختلفة في المصارف التجارية للتعرف على دواعي الحاجة لاستخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق هذا المقياس ومدى تطبيق أبعاده المختلفة وكذلك مدى إمكانية تطويره من خلال إضافة بُعد يتعلق بالشراكة المجتمعية، وقد تناول الباحث منهجية البحث كما يلي:

#### أداة البحث

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز أهداف البحث وقد تضمنت القائمة قسمين: الأول يتضمن بيانات عامة عن عينة الدراسة والثاني يتضمن أربعة محاور هي:

**المحور الأول:** الأسباب الداعية إلى استخدام مقياس بطاقة

وقد قام الباحث بإعطاء الاوزان من (1-5) باعتماد مقياس ليكرت الخماسي أيضا لفقرات 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

## مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على الفئة الأكثر ارتباطاً 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 ما يلي:

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

ب- اهتمام هذه المصارف بتطبيق بمبادئ الحوكمة المصرفية.

ج- تنوع الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة عدد عملاءها

## الجدول (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
<b>الإجمالي</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>59</b>

## 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.

## الأساليب الإحصائية المتبعة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الـ

المتخصصين في المحاسبة، وهذا مؤشر جيد وإيجابي يشير الى كفاية تأهيل عينة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة بشكل جيد مما يسهم في تعميم نتائج الدراسة. كما يتضح للباحث أن ما نسبته (32.2%) من عينة الدراسة هم ممن يعمل بمنصب مدير فرع، يليها ما نسبته (22%) ممن يعمل بمنصب مدير دائرة، فضلاً على أن ما نسبته (62.7%) من عينة الدراسة ممن تراوحت خبرتهم العملية في مجال المصارف التجارية ما بين (11 سنة الى 16 سنة فأكثر). كذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (66.1%) من عينة الدراسة ممن تجاوزت عدد الدورات التدريبية لديهم أكثر من خمس دورات، وهذا مؤشر جيد يشير الى اطلاق عينة الدراسة بمستجدات أعمال المصارف ومتطلبات البيئة المصرفية الحديثة.

SPSS أو " (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، كما تم الاعتماد على عدد من الاساليب 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 العاملين بالبنوك التجارية السعودية)، حيث يتضح للباحث أن ما نسبته (67.8%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فضلاً على أن ما نسبته (71.2%) من عينة الدراسة هم من

#### الجدول (5)

##### يظهر معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية و طريقة ألفا كرونباخ)

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

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

#### الجدول (6)

##### يظهر البيانات العامة لعينة الدراسة \*

المتغير	التكرار	%
دبلوم	9	15.3
بكالوريوس	40	67.8
ماجستير	5	8.5
دكتوراه	3	5.1
غير مبين	2	3.3
المجموع	59	100

%	التكرار	المتغير	
71.2	42	محاسبة	التخصص العلمي
18.6	11	ادارة مالية	
10.2	6	ادارة أعمال	
-	-	علوم مالية ومصرفية	
-	-	اقتصاد	
-	-	غير مبين	
<b>100</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>	
20.3	12	مدير عام	المسمى الوظيفي
22.0	13	مدير دائرة	
32.2	19	مدير فرع	
15.3	9	رئيس قسم	
10.2	6	غير مبين	
<b>100</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>	
6.8	4	1-5 سنوات	
30.5	18	6-10 سنوات	
45.8	27	11-15 سنة	
16.9	10	16 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>	
3.4	2	لا توجد	عدد الدورات التدريبية
30.5	18	أقل من (5) دورات	
66.1	39	أكثر من (5) دورات	
<b>100</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>	

\* المصدر: من إعداد الباحث.

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 واستراتيجية المصارف، حيث بلغ المتوسط الحسابي تقريبا (4.46) ونسبة التأثير حوالي (89.15%).

2- على الصعيد الآخر، بلغ المتوسط العام لل فقرات مجتمعة حوالي (4.39)، كما بلغت نسبة التأثير لل فقرات مجتمعة حوالي (87.80)، كما بلغ الانحراف المعياري لل فقرات

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 الاستراتيجي"

يشير الجدول رقم (7) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة حول مدى الحاجة الى 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

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%)، واعتماداً 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 الاستراتيجي".

مجتمعة تقريبا (0.48)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاقاً وتأييداً عالياً بين أفراد عينة الدراسة حول حاجة بيئة الأعمال السعودية الى استخدام اسلوب القياس المتوازن للأداء لتقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي.

3- نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة، وعلية يمكن تفسيرها على اساس 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

#### الجدول (7)

يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى الحاجة الى استخدام اسلوب 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	$\chi^2$	Sig
1	ارتباط اسلوب القياس المتوازن للأداء مع رؤية واستراتيجية المصرف	4.46	0.62	89.15	51.58	0.000
2	أن نظام اسلوب القياس المتوازن للأداء يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف	4.44	0.57	88.81	23.83	0.000
3	أن تطبيق اسلوب القياس المتوازن للأداء يسهم في الوصول الى جميع الفئات المستهدفة	4.37	0.91	87.46	68.37	0.000
4	أن ابعاد اسلوب القياس المتوازن للأداء تتلاءم مع متطلبات الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة	4.53	0.73	90.51	56.32	0.000
5	أن ابعاد اسلوب القياس المتوازن للأداء تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي	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 اضافة ابعاد أخرى للأبعاد الأربعة السابقة	4.17	0.56	83.39	74.22	0.000
	المتوسط العام لل فقرات مجتمعة (1-8)	4.39	0.48	80.87	99.20	0.000

\* المصدر: من إعداد الباحث.

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

الفرضية الثانية: تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن". يشير الجدول رقم (8) إلى الإحصاءات الوصفية لآراء

3- كانت القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) وهذا يعني ان هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة، وعلية يمكن تفسيرها على اساس 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%)، واعتماداً 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 ان "تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن".

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 تأييداً من قبل عينة الدراسة كان للفقرة رقم (9) والتي تتعلق بمدى وجود استراتيجية واضحة المعالم لما ينوي أن يحققه المصرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة تقريباً (4.54) ونسبة تأثير بلغت تقريباً (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 تقريباً (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 تقريباً (0.53)، وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة، وهو ما يشير أيضاً إلى أن هناك اتفاقاً وتأييداً عالياً بين أفراد عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في المصارف التجارية السعودية.

### الجدول (8)

يظهر التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مدى توافر المقومات اللازمة بالمصرف لتطبيق اسلوب القياس المتوازن للأداء

واختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	$\chi^2$	Sig
9	هل للمصرف استراتيجية 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 الادارة 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 استراتيجية 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 اداري داخلي عالي الكفاءة والمهنية	4.12	1.02	82.37	54.81	0.000
15	هل يتم تقويم الاداء 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 الرئيسية للمصرف	4.32	0.86	86.44	44.25	0.000
18	هل الموارد والإمكانيات المستخدمة تتيح الفرصة لتحقيق أرباح فوق المستوى المخطط له	4.02	0.96	80.34	31.10	0.000

0.000	45.75	84.07	1.03	4.20	هل الأدوات والأساليب المستخدمة تسهم في تحسين مستوى الأرباح التشغيلية للمصرف	19
0.000	55.49	83.73	1.17	4.19	هل هناك وعي كافي وإدراك حول أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة	20
0.000	110.5	83.80	0.53	4.19	المتوسط العام للفقرات مجتمعة (9-20)	

\* المصدر: من إعداد الباحث.

مستوى دلالة (0.01) - إلا أن أعلى الفقرات تأييدا من قبل عينة الدراسة كانت للفقرة رقم (49) التي تتعلق باهتمام ادارة 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 ادارة 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 اتفاق وتأييد عالي 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 فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة، وعليه يمكن تفسيرها على اساس 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 احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعليه لا يمكن تفسيرها على اساس قيمة الوسط الحسابي.

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 ما يلي:

1- تراوحت المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بالبُعد الأول (منظور الأداء المالي) ما بين (4.31-4.58)، 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 (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 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 (34) التي تتعلق ببنني 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 ايجابية ومعدلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من (0.01)، أي دال إحصائيا عند

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".

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%)، واعتماداً

### الجدول (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	$\chi^2$	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 الاقليمي 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



م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التأثير	$\chi^2$	Sig
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 تتنافس 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 والابداعية 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 ادارة 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 انتاجية العاملين	4.46	0.54	89.15	26.68	0.000
57	تنظيم اهداف العاملين بما يتوافق مع استراتيجيات 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.

المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء بما ينعكس على تحسين جودة خدمات القطاع المصرفي السعودي. 3- كانت القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من (5%) هذا يعني ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة، وعلية يمكن تفسيرها على اساس قيمة الوسط الحسابي.

4- وللتأكد من صحة فرضية الدراسة الرابعة اعتمد الباحث على اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لمعرفة دلالة الفروق بين الإجابات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور الرابع (4.48)، وبلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الرابع (281.11)، وبما أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (5%)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة على ما جاء بجميع عبارات المحور الرابع لصالح الإجابات الموافقة، ونستنتج من ذلك أنه تم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على "يسهم بُعد الشراكة المجتمعية في تطوير نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء بما ينعكس على تحسين جودة خدمات القطاع المصرفي السعودي".

#### الجدول (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	$\chi^2$	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 الى 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 والصدقية للبيئة	4.64	0.85	92.80	148.40	0.000

0.000	96.0	88.14	0.83	4.41	تبنى سياسات لتشمل دعم التعليم والتنمية والفر	66
0.000	87.83	90.17	0.88	4.51	تبنى سياسات لتشمل دعم المرأة والأسرة وذوي الاحتياجات الخاصة	67
0.000	79.00	89.83	0.77	4.49	تبنى سياسات لتشمل دعم المجالات الصحية والثقافية والرياضية والفنية والمهنية والبيئية والسياسية والتراثية	68
0.000	281.1 1	89.60	0.44	4.48	المتوسط العام للفقرات (59-68)	

\* المصدر: من إعداد الباحث.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

خلصت إلى أن المصارف التجارية الكويتية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء من خلال أبعاده الأربعة الأساسية.

4- يسهم إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره مؤشرات جديدة 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 بما يلي:

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.

1- هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشمري، 2010) و(صارو، 2008) حيث عرضت هذه الدراسات إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.

2- تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، كالتحديد الواضح لاستراتيجية المصرف ووجود نظام محاسبي جيد ومحسوب قادر على تحقيق رؤية المصرف بفعالية، والاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البتانوني، 2005) التي تم تطبيقها في بيئة الأعمال المصرية، حيث خلصت الدراسة إلى أن المصارف التجارية تمتلك المقومات اللازمة لنجاح تطبيق القياس المتوازن للأداء.

3- تلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراشد، 1994) والتي

## المراجع

والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع. 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، ص 337-378.

ابراهيم، سماس كامل موسى، 2005، تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد

- تطبيقية، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة جامعة المنوفية، العدد الرابع، السنة السابعة (7)، ص 1-20.
- الرشدي، 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 الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني، ص 21-22.
- سيد، عبد الفتاح سيد، 2010، استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول.
- الشمري، عيد بن حامد، 2010، إطار مقترح لحوكمة الأداء الاستراتيجي 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 منشورة، كلية التجارة جامعة 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، ص 1-85.
- عبد الفتاح، سيد، دور أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية 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، وحنان تركمان، 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.
- عقده، عبد الحميد عبد المنعم، 2005، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، ص 51-66.
- فودة، شوقي السيد، 2005، إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن
- جمعة، أحمد حلمي، وأسامة سميح شعبان، 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.
- 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 وعبد 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، ص 42.
- حسن، أنعام محسن وعبد الناصر نور، 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجي 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، ص 3.
- خليل، محمد أحمد إبراهيم، 2007، تطوير القياس المتوازن للأداء في ضوء مبادئ وآليات حوكمة الشركات بغرض حوكمة الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة نظرية وتطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول، المجلد الأول، ص 2.
- درغام، ماهر موسى، ومروان محمد أبو فضة، 2009، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي 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 الاستراتيجي للمنشأة وفجوات الإدراك والقياس والاستخدام لمؤشرات الأداء غير المالية - دراسة نظرية تطبيقية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- الراشد، وائل إبراهيم ومحمود عبد الوهاب، 1994، تقييم أداء القطاع المصرفي الكويتي خلال فترة الغزو ما بعد التحرير - دراسة

- Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective, *Expert System with Application An International Journal*, 36(1): 209-218. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, 15(1): 153. Available Online at: [http:// find. galegroup.com](http://find.galegroup.com)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, P.71, Online Version, Available Online at: [www.srsdocs.com](http://www.srsdocs.com)
- Konstantions V., Panos, F., Achilles, K. 2011. An Integrated Approach For Selecting Information Systems: A case Study, *Technology and Investment*, P.142-153. Available Online at: [http:// www.SciRP.org/journal/ti](http://www.SciRP.org/journal/ti)
- Luu, T. T. and Sundar, V. 2010. Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP), *International Journal of Business and Management*, 5(7): 126-135.
- Malmi, T. 2001. Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note, *Management Accounting Research*, 12(2): 207-220. Available Online At: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Mamen, A., Javier, A. 2010. Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: A Field Study, *Journal of Management Accounting Research*, Forthcoming, 22: 271-299. Available Online at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1588020](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1588020)
- Norreklit, H. 2003. The Balance on the Balanced Scorecard A Critical Analysis of Some of Its Assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1): 65-88. Available Online At: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications.
- Othman, R. 2008. Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (3): 259-266. Emerald Group Publishing Limited, Available Online At: [http:// www. emeraldinsight.com/ journals. htm? articleid= 1713966](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1713966)
- Souissi, M. and Ito, K. 2004. Integrating Target Cost and The Balanced Scorecard, *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 15(6): 57- 61. [http:// onlinelibrary. wiley.com/ doi/10.1002/ jcaf.20057/ abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcaf.20057/abstract).
- (BSC) - دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، ص18-88.
- النقيب، سحر عيد 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.
- Ababneh, R. I. 2008. A Comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using The Balanced Scorecard, *Jordan Journal of Business Administration*, 4(4): 463-484.
- Anagnostopoulos K.P., Elmasides, G. 2010. Strategic Plan in A Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation, *International Journal of Business and Management*, 5(2): 12-25, Available Online At: [www.ccsenet.org/ ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm).
- Boulianne, E. 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, 15, Emerald Group Publishing Limited, 127-142.
- Burney L., Swanson, N. J. 2010. The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers, Job Satisfaction, *Journal of Managerial Issues*, xxii (2): 166-181.
- Chavan, M. 2009. The balanced scorecard: a new challenge, *Journal of Management Development*, 28 (5): 393- 406, Available Online at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Crabtree, A. DeBusk, G. 2008. The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns, *Advances in Accounting*, 24(1): 8-15.
- Eilat, H. Golany, B., Shtub, Av. 2008. R and D Project Evaluation: An Integrated DEA and Balanced Scorecard Approach, *Omega*, 36(5): 45-59. Available Online at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Geuser, F. Mooraj, S. and Daniel, O. 2009. Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance, *European Accounting Review*, 18 (1): 93-122. Available Online at: [www.informaworld.com](http://www.informaworld.com)
- Herath, H., Bremser, W. G., Birnberg, J. G. 2010. Joint Selection of Balanced Scorecard Targets and Weights in A Collaborative Setting, *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(1): Jan./ Feb. P.895-912. Available Online at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Huang. 2009. Designing A Knowledge-Based System for

## **Adopting Balanced Scorecard to Evaluate Saudi Banking Sector Services under the Governance of Strategic Performance Case of Saudi Commercial Banks**

*Alaa Malo Ain\**

### **ABSTRACT**

The present study aimed 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 the Study) which had been collected from various managers of different Saudi Commercial Banks. The study adopted a bunch of appropriate statistical methods to achieve the study 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 evaluation of Saudi Commercial Banks in the light of strategic performance governance; moreover, the study concluded that the necessary components to make success of implementation of balanced scorecard model are provided in Saudi Commercial Banks. Also, the study concluded that Saudi Commercial Banks commit to implement the balanced scorecard model with all of its four basic dimensions (Financial - Customers - Internal Processes - Learning and 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.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Governance of Strategic Performance, Saudi Banking Sector.

---

\* Department of Accounting, Salman Bin Abdulaziz University, Saudi Arabia. Received on 1/5/2014 and Accepted for Publication on 2/12/2014.