



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
ماجستير إدارة الأعمال

## بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية

### "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"

*The Relation between Balanced Scorecard and Managerial  
Decision Making Process " Applied Study on The National  
Banks in Gaza Strip"*

إعداد الباحث:

**فادي خليل ظاهر الأسطل**

إشراف:

د. رامي عزمي بدير

د. نهاية محمد الهادي التلواني

غزة - فلسطين

2011م-1432هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ }

( سورة البقرة، آية 32 )

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى والدي ووالدتي ..... براً وإخلاصاً

إلى زوجتي العزيزة ..... شكراً وعرفاناً

إلى ابنتي {يارا ولما} وابني {كريم} ..... حباً وأملاً

إلى أختي وأخواتي ..... احتراماً وتقديراً

إلى أصدقائي الأحباء ..... حباً وإجلالاً

إلى أرواح الشهداء ..... إخلاصاً ووفاءً

إلى أسرانا وجرحانا ..... تحيةً وسلاماً

وإلى كل من وقف إلى جانبي وهيئ لي الظروف المناسبة

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين ،،،، أما بعد  
امتثالاً لقول الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم آية (7) ، وقول رسوله الكريم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل " .

الحمد لله والشكر لله الذي أمدني برعايته وتوفيجه لإتمام هذا العمل وانجازه على هذا الشكل، وكل الشكر والعرفان إلى مشرفي الدكتوراة نهاية الثلباني والدكتور رامت بدير، لتفضلهما بالإشراف على هذه الدراسة، واللذين لم يدخرا جهداً في توجيهي ومساعدتي مما كان له الأثر الكبير فيما توصلت إليه من نتائج وما ترتب عليه من تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين وافقوا على مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة الخاصة بالدراسة بالرغم مما لديهم من أعمال وارتباطات.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأخوة أعضاء الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر لما بذلوه من جهد وعمل لتأهيلنا للإبحار في عالم البحث العلمي.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأخوة العاملين في القطاع المصرفي الوطني الفلسطيني لما قدموه لي من تسهيلات وتعاون مما كان له بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

وفي الختام أسأل المولى عز وجل السداد والفلاح وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجه الله تعالى.

والله ولي التوفيق

الباحث: فادي خليل الأسطل

## ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم (78) فرداً، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية، ويوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان أهمها: ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتماد البطاقة كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها، وقد أوصت الدراسة أيضاً بضرورة استغلال الحلول التكنولوجية الحديثة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الوطنية على كيفية تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة، والعمل على دمج العاملين وإشراكهم بشكل أكثر فعالية في العملية الإدارية.

## **Abstract**

The aim of this study is to explore the relationship between Balanced Scorecard with its four dimensions (financial, customer, internal processes, learning and growth) and managerial decision making process on the national banks in Gaza Strip. A descriptive analytical approach was used, and the study population was decision makers from national banks who are (78) correspondents. Because the small number of correspondents in the study population, a census was performed. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study reached the following results: there exists a high capacity to take managerial decisions according to scientific methodology in the national banks in Gaza Strip. Banks are using financial measures and other non financial to diagnose work problems and identify deviations in performance and take corrective managerial decisions. Balanced Scorecard implementing provides the required information for decision making process. The study found positive relation between Balanced Scorecard implementation and decision making process and no significant statistical differences in the responses of the study population concerning the relationship of Balanced Scorecard implementing with its four dimension and decision making process due to (specialization, qualification, job title, work experience, training courses).

The study offered many recommendations such as the necessity to implement Balanced scorecard according to correct methodology, using Balanced Scorecard as a tool for measuring performance and benefiting from it to develop management information systems in order to make and rationalize managerial decisions, the need to utilize modern technological solutions in Balanced Scorecard implementing, increasing the training courses on how to apply the modern management tools for employees of national banks, and working to integrate and involve employees by more effective way in the management process.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
و	قائمة الموضوعات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	نموذج الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	منهج الدراسة
9	مجتمع الدراسة
10	هيكلية الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
12	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
12	تمهيد
13	تعريف بطاقة الأداء المتوازن

15	مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
17	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
25	المحاور التي تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
37	مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
37	الصعوبات والأخطاء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
39	حلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن
41	خلاصة المبحث
42	<b>المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية</b>
42	تمهيد
42	مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية
43	أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية
45	ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية
46	عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية
47	أنواع القرارات الإدارية
49	خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية
51	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
53	الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية
53	أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية
54	خلاصة المبحث
55	<b>المبحث الثالث: المصارف الوطنية بقطاع غزة</b>
55	تمهيد
55	الجهاز المصرفي في فلسطين
57	المصارف الوطنية العاملة في فلسطين
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
62	المحور الأول/ الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن
66	المحور الثاني/ الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية
69	المحور الثالث/ الدراسات التي ربطت بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

72	التعليق على الدراسات السابقة
73	مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>	
75	تمهيد
75	أسلوب الدراسة
75	مجتمع الدراسة
76	أداة الدراسة
77	اختبار التوزيع الطبيعي
77	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
78	صدق الاستبانة
83	ثبات الاستبانة
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة</b>	
86	تمهيد
86	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
89	اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>	
114	نتائج الدراسة
116	توصيات الدراسة
116	مقترحات لدراسات مستقبلية
<b>المراجع والملاحق</b>	
118	المراجع العربية
123	المراجع الأجنبية
127	المواقع الإلكترونية
129	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما وردت في الدراسات السابقة	1
9	مجتمع الدراسة	2
18	الأساليب المالية لتحقيق إستراتيجية المنظمة	3
24	الميزانية العمومية للقدرات	4
29	الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	5
31	أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف	6
35	المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	7
40	حلول تكنولوجيا المعلومات المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن	8
76	درجات مقياس ليكرت الخماسي	9
77	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عملية اتخاذ القرارات الإدارية والدرجة الكلية للمجال	11
80	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال البعد المالي والدرجة الكلية للمجال	12
80	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العملاء والدرجة الكلية للمجال	13
81	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمجال	14
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعلم والنمو والدرجة الكلية للمجال	15
83	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	16
83	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	17
86	الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة	18
90	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عملية اتخاذ القرارات الإدارية	19

93	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البعد المالي	20
95	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العملاء	21
98	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العمليات الداخلية	22
100	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التعلم والنمو	23
102	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	24
104	معامل الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها	25
106	اختبار تحليل التباين - التخصص العلمي	26
107	اختبار تحليل التباين - المؤهل العلمي	27
109	اختبار تحليل التباين - المسمى الوظيفي	28
110	اختبار تحليل التباين - الخبرة	29
111	اختبار تحليل التباين - الدورات التدريبية	30

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1
7	نموذج الدراسة	2
26	المحاور الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن	3
32	خريطة إستراتيجية	4
33	علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية	5
44	عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية	6
47	عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية	7
51	خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية	8

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
129	الاستبانة بصورتها النهائية	1
135	أسماء المحكمين	2

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

في القرن الحادي والعشرين يعد التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه (العمرى، 2009، ص2).

وقد ولد انتقال منظمات الأعمال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلومات لدى الإدارات اتجاهات وأفكار حديثة انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم قياس وتقييم الأداء وذلك بهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية (إدريس والغالبي، 2009، ص183).

إن مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" هو بداية فكرة القياس المؤسسي الذي قامت حوله دراسات عديدة منذ بداية النهضة الإدارية الحديثة، فاهتمت المنظمات بقياس نتائج الأعمال اعتماداً على المؤشرات المالية بصورة عامة واستخدامها لاتخاذ القرارات، ولكن هذا الاتجاه كان يركز على إظهار نتائج الأفعال وليس مسببات هذه النتائج، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ بأداء العمليات والأنشطة وما يجب تصحيحه وطرق العلاج والوقاية في المستقبل، وفي ظل تزايد التنافس والثورة التكنولوجية لم يعد المديرين يعتمدون على المؤشرات المالية فقط، وإنما ظهرت تيارات جديدة تنادي بتجديد هذا الفكر لرؤية أعمق توازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية وبناء قاعدة معرفية تساهم في اتخاذ القرارات (العمرى، 2001، ص551).

وفي مقالة صدرت بجامعة هارفارد للأعمال العدد الأول عام 1992 قدم كل من كابلان ونورتون بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة وذلك لقياس الأداء الشمولي للمنظمات من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Yi Chiang and Lin, 2009, p.55).

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل الإستراتيجية لكافة أعضاء المنظمة وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة (المغربي، 2006، ص286).

ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، لا سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة (سالم، 2007، ص1).

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية

الثلاثة (الأمس، اليوم وغداً) وليس كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية التي تركز على بعد الأمس (أبو قمر، 2009، ص3).

إن استخدام مقاييس الأداء في الواقع العملي قد يحقق أغراضاً مختلفة أهمها دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية ( Kald and Nilsson, 2000, p. 125).

ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تنقل بؤرة تركيز المنظمة من البرامج والمبادرات إلى التركيز على مخرجات الأفعال والقرارات، كما تمكن المنظمات من موائمة كل من المبادرات، الإدارات، والأفراد للعمل معاً بطرق تعزز بعضها البعض وتقود إلى تحسين الأداء ( Woods and Grubnic, 2008, p. 346).

وتعد المصارف الوطنية من أهم المؤسسات الفاعلة داخل المجتمع المحلي، وقد فرض ازدياد حدة المنافسة بالقطاع المصرفي ضرورة الاستعانة بأساليب وأدوات إدارية حديثة تساعدها في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها ورفع مستوى جودة خدماتها، وتأتي الدراسة الحالية في إطار السعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة وذلك لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، مما جعل عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات (أبو القحف، 2003، ص140).

ويشعر المدراء بالمشاكل التي تواجههم من واقع ملاحظتهم لنتائج الأداء، ويعتبر قياس الأداء من أهم ما تعتمد عليه الإدارة للحكم على مدى وجود المشكلة، ومنهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة الأداء، ويتطلب التقييم المنطقي للأداء توافر مقاييس وبأبعاد مختلفة (بن عبود، 2009، ص4). إن استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، أي قد تقوم مقاييس الأداء المالية بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة (أبو قمر، 2009، ص29).

كما أن أحد الأسباب الرئيسة لاتخاذ القرارات الإدارية الخاطئة في أي منظمة هو الاهتمام بالقرارات المالية على حساب القرارات المتعلقة بالطاقات البشرية والمجتمعية المرتبطة بأهداف المنظمة وبيئتها (الكحيلي، 2007، ص75).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مناسبة لتوفير المعلومات عن البيئة الحالية والمتنبأ بها ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنظمة وخارجها في آن واحد (درغام وأبو فضة، 2009، ص750)، كما أنها توازن بين الأبعاد المالية وغير المالية مما يحسن اتجاه القرارات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات العمل داخلها (عبد الحليم، 2005، ص14)، وقد حققت العديد من المنظمات العالمية التي طبقت نظام تقييم الأداء المتوازن إنجازات جيدة في المحاور المختلفة لإستراتيجية العمل داخل المنظمة ومن الأمثلة الحية على ذلك مؤسسة Wells Fargo وهي تعمل في مجال العمليات المصرفية والتي حققت خلال السنوات الثلاثة الأولى لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن نمو في عدد العملاء بنسبة %450 من مستوى عدد العملاء قبل بداية التطبيق (يوسف، 2005، ص192).

وقد أشار مسعود في دراسة عن تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة أن بعض المشكلات التي تواجه إدارة المصارف هو عدم توافر المعلومات الضرورية أو عدم استغلالها أو توظيفها بشكل جيد في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أهمها تركيز متخذ القرار على أعراض المشكلة بدل الاهتمام بأسبابها، والاعتماد على الخبرات الشخصية وعدم الاهتمام بتجميع المعلومات حول المشكلة (مسعود، 2008، ص58).

ويتضح مما سبق أن المصارف الوطنية من أهم المؤسسات الفاعلة بالمجتمع والتي تواجه العديد من الصعوبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها، ولذلك يجب أن تعمل إدارات هذه المصارف على تطوير أنظمة قياس الأداء لديها، واستخدام أدوات إدارية جديدة تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

**ما علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة؟**

**متغيرات الدراسة:**

**أولاً / المتغير المستقل:**

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة:

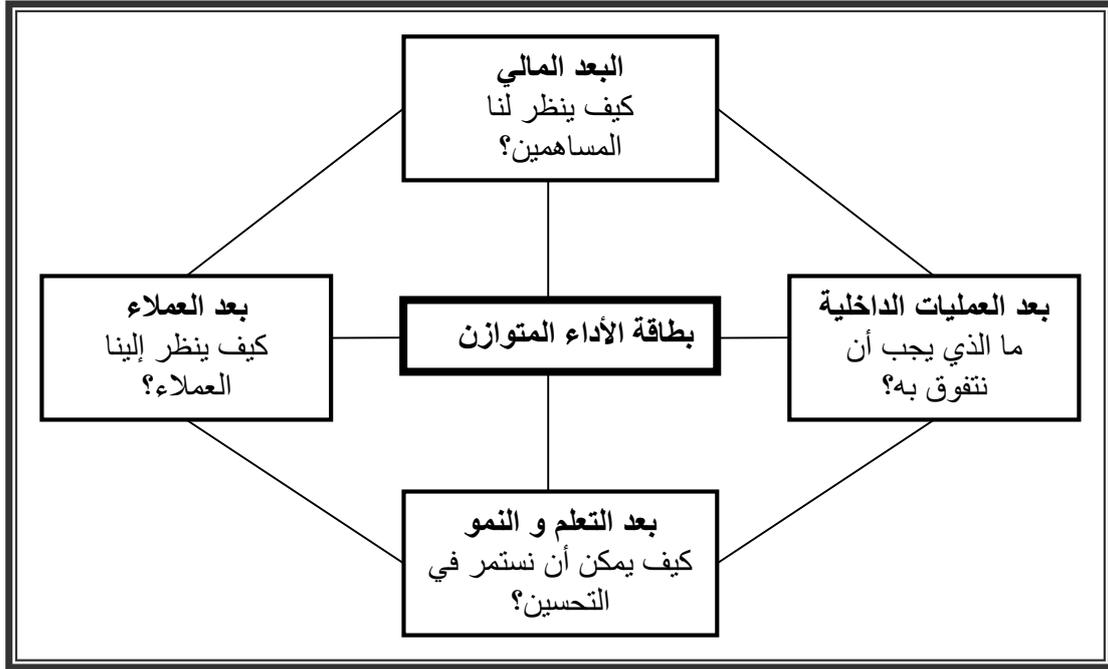
- 1- البعد المالي.
- 2- بعد العملاء.
- 3- بعد العمليات الداخلية.
- 4- بعد التعلم والنمو.

جدول رقم (1): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما وردت في الدراسات السابقة

م	صاحب الدراسة	السنة	الأبعاد
1	درغام وأبو فصة	2009	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
2	أبو قمر	2009	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي
3	عوض	2009	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
4	Kaplan and Wisner	2009	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي.
5	Iselin and Mia and Sands	2008	المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي
6	مرواد	2008	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
7	حسانين	2007	المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
8	Al Shaikh Ali	2007	المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية
9	عبد الحليم	2005	المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي
10	Dilla and Steinbart	2005	المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
11	Libby and Salterio and Webb	2004	المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية.
12	Zaman	2002	العميل، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، المالي
13	Kald and Nilsson	2000	المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية
14	Kaplan and Norton	1992	المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية

المصدر: (بتصرف من الباحث)

ومن خلال الأبعاد الواردة بالدراسات السابقة والموضحة بالجدول أعلاه، اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وذلك لتكرارها في جميع الدراسات، واعتبارها الركيزة الأساسية لأي نموذج تطبيقي للبطاقة.



شكل رقم (1): يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Zaman,2002,p.4)

ثانياً / المتغير التابع:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة ."

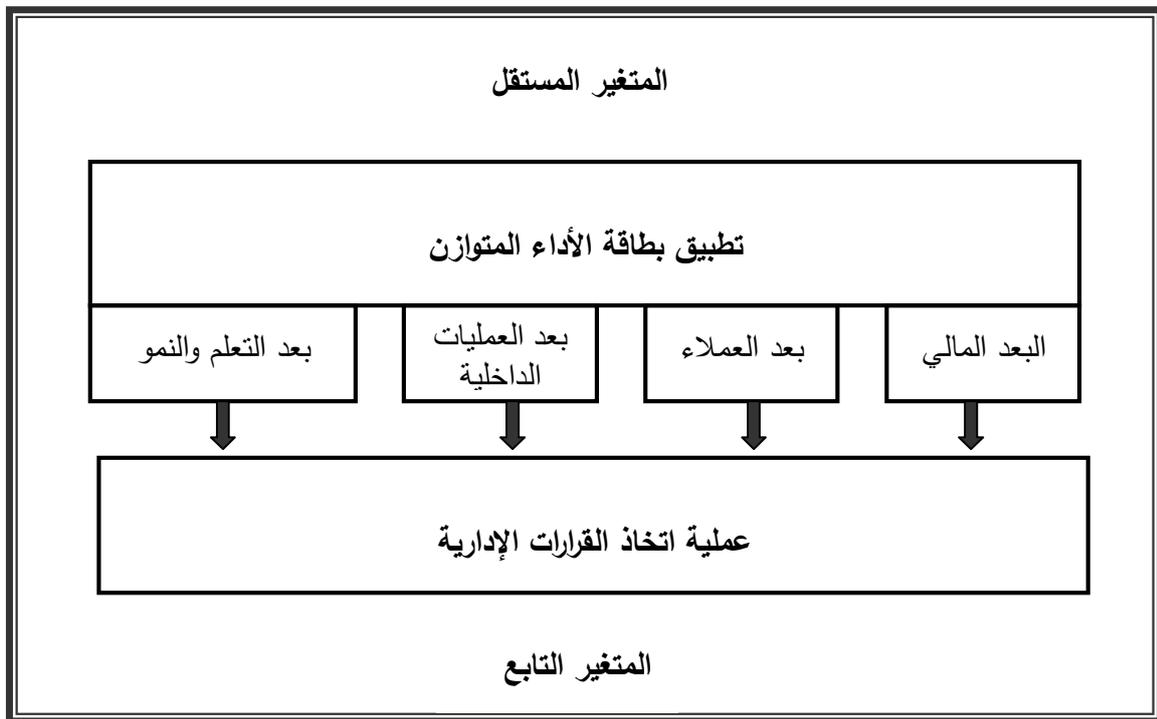
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين البعد المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد العملاء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد العمليات الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين بعد التعلم والنمو وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (2): نموذج الدراسة (بتصرف من الباحث)

## مصطلحات الدراسة:

### بطاقة الأداء المتوازن:

- هي ترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي: المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعلم (Kaplan and Norton, 1996, p.10).
- نظام إداري شامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية (أبو قمر، 2009، ص33).

التعريف الإجرائي المستخدم في الدراسة الحالية: أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المصرف إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المصرف. **عملية اتخاذ القرارات الإدارية:**

- عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (العتيبي، 2004، ص39).
- الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه (السقا، 2009، ص26).

التعريف الإجرائي المستخدم في الدراسة الحالية: الطريقة المنظمة التي تستخدمها إدارة المصرف لحل المشكلات من خلال توفير المعلومات الكافية وتحديد البدائل واختيار البديل الأكثر ملائمة وذلك في سبيل تحقيق الهدف المرغوب فيه حسب الموقف والظروف المحيطة به.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي- العملاء- العمليات الداخلية- التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- إظهار مدى وجود فروق بين مفردات مجتمع الدراسة تعزى للعوامل الشخصية حول علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف الوطنية بقطاع غزة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الوطنية بقطاع غزة لزيادة فاعلية القرارات الإدارية مما يساهم في تطوير القطاع المصرفي بفلسطين.

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الفوائد التي ستتحقق من النواحي الآتية:

- **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية هذه الدراسة في حاجة البيئة العربية إلى مثل هذه الدراسات مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بمعلومات حديثة وأكثر دقة عن الموضوع، وتعد هذه

الدراسة مصدر للباحثين والمهتمين للتعرف على علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنها تعتبر نقطة انطلاق لإجراء العديد من البحوث والدراسات حول الموضوع.

- الأهمية العملية: إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تبيان مراكز القوة والضعف في أداء المصارف وذلك من أجل اتخاذ قرارات إدارية من شأنها تحسين وضع المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة.
- الأهمية بالنسبة للباحث: هذه الدراسة تتوافق مع التطلعات المهنية للباحث، وستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، والذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها إلى تعميمات مقبولة.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة ورتبتهم الوظيفية (مدير عام، مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم، مراقب، أخرى) ويقدر عددهم ب(78) فرد. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم الحصول على المعلومات اللازمة عن المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة من خلال الموقع الإلكتروني لسلطة النقد الفلسطينية، التقارير الصادرة عنها، والنشرات التي توزعها المصارف الوطنية.

جدول رقم (2): مجتمع الدراسة

م	اسم المصرف	عدد الفروع بقطاع غزة
1	المصرف الإسلامي العربي	2
2	المصرف الإسلامي الفلسطيني	5
3	المصرف التجاري الفلسطيني	1
4	مصرف الاستثمار الفلسطيني	1
5	مصرف القدس	2
6	مصرف فلسطين المحدود	9

المصدر: (سلطة النقد، 2011، بتصريف من الباحث)

## هيكلية الدراسة:

يتم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول رئيسة هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني الإطار النظري

- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- المبحث الثالث: المصارف الوطنية بقطاع غزة

## المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

### تمهيد:

لقد اعتمدت العديد من المنظمات على مجموعة محددة من المقاييس المالية لمعرفة نجاحها مثل الربح التشغيلي، صافي الربح، العائد على الاستثمار، وريح السهم، وقد اعتبرت هذه المقاييس المالية ذات قيمة في التعرف على العواقب الاقتصادية للقرارات التجارية من ناحية، ومن الناحية الأخرى تعد مؤشرات عن الأداء السابق والتي توضح الأثر المالي للقرارات التشغيلية المتخذة والمنفذة خلال الأسابيع أو الأشهر الماضي (Winsner,2009,p.1).

وخلال القرن العشرين لعبت المقاييس المالية دوراً حاسماً في نجاح الشركات الصناعية العملاقة مثل جنرال موتورز، واعتبرت هذه المقاييس مثالية لتكملة فكرة ميكنة الشركات وفلسفة الإدارة آنذاك، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين كان هناك العديد من الأسئلة حول جدوى الاعتماد فقط على المقاييس المالية وذلك بسبب محدودية توافقها مع واقع الأعمال التجارية اليوم حيث لم تعد الأصول المادية هي الأساس في تحديد قيمة المشروع، وإعطائها مؤشرات لحدوث أزمات مالية متعلقة بنقص التمويل أو غيرها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متعلقة بالتوقف عن تدريب وتطوير الموظفين أو حتى التخلص من جزء من الموظفين مما يعكس أثر إيجابي مالي على المدى القصير ولكن على المدى الطويل يؤدي هذا إلى نتائج سلبية (Niven,2003,p.7)، كما أنها تتجاهل مجال رؤية العميل والمنافس وبالتالي لا تستطيع إعطاء إشارات إنذار مبكر تنبيهاً للتغيرات الحادثة في مجال عمل المنظمة بالإضافة إلى أنها تعطي بؤرة تركيز داخلية وليس خارجية حيث إن هذه المقاييس تستخدم لعقد مقارنات مع فترات سابقة على أساس معايير داخلية مما يجعل مقارنة المنظمة مع منافسيها أمر في غاية الصعوبة (جوران وآخرون، 2003، ص37).

إن التطور الحاصل في عمل المنظمات وازدياد حدة المنافسة فرض الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن الاعتماد فقط على المؤشرات المالية للتعبير عن هذه الشمولية، وإنما تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة لقياس الأداء تمكن المنظمة من الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح (إدريس والغالبى، 2009، ص141).

كما أن نظم مقاييس الأداء يجب أن تتطور ويجب أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية مثل تكاليف الجودة، الإنتاجية، تكاليف المخزون، مقاييس لمرونة التصنيع، ومقاييس لتسليم المنتج للعميل بالمواسفات والموعد المحدد (الشيشني، 2004، ص104).

وتصنف المقاييس غير المالية على أنها مؤشرات للأداء المستقبلي والتي تميل إلى توجيه الاهتمام على الإجراءات التي تقود إلى نتائج مستقبلية، وخلق قيمة للأصول غير الملموسة كرأس المال البشري، العلاقات مع العملاء، الابتكار في المنتجات، وأنظمة التشغيل ذات الكفاءة العالية (Moore et al,2001,p.575).

إن الاتجاه الحالي لمنظمات الأعمال يتمثل في دعم المقاييس المالية التقليدية التي تعالج الأداء الماضي والحالي بمقاييس أخرى غير مالية تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر مما يوفر مدخلاً أكثر توازناً لإدارة المنظمة (عبد الحليم،2005،ص1).

ولقد استلزم هذا الاتجاه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات والمراجعة الإستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنظمة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة، ولنجاح هذا الفكر والتطبيق الاستراتيجي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن (المغربي،2006،ص275).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل ومتوازن من المقاييس المالية وغير المالية (درغام وأبو فضة،2009،ص743).

### تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مقال لكل من كابلان ونورتون نشر في العدد الأول من مجلة Harvard Business Review عام 1992 وذلك بهدف قياس الأداء من خلال النظر لمنظمة ما من أربع مجالات حيوية وهي المجال المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبهذه الطريقة تركز المنظمة على بعض النسب الرئيسية والحاكمة في مجالات مستهدفة ذات مغزى (جوران وآخرون،2003،ص23).

إن المعنى الشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن هو التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية المشاركة في تحقيق الأداء الفعال فهي ليست مجرد وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها تكمن في قدرتها على تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في عملية البناء والتخطيط الاستراتيجي، كما توضح مواقع الخلل، وتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل وتعد دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة (العمرى،2001،ص552).

وقد عرفها Nair على أنها واحدة من المناهج التي تعرف وتشكل المحركات الأساسية للعمل، من خلال تركيزها على محركات الأداء الرئيسية غير المالية، وتزود الإدارة بنظرة سريعة للحالة الصحية لإستراتيجية المنظمة، وتمكنها من معرفة الطريقة لجعل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ (Nair,2004,p.5).

ويرى Robinson أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صنع قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعلماء والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد (Robinson,2000,p.52).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس شمولي يدمج ما بين المقاييس الإستراتيجية والنظام الإداري من خلال استخدام مقاييس مالية وغير مالية تعكس بيئة المنظمة الخارجية (العملاء والأطراف ذات العلاقة) وبيئتها الداخلية (العمليات، الابتكار والتعلم) مما يترجم رسالة وإستراتيجية وحدات العمل ويحولها إلى أهداف واقعية ومقاييس ملموسة (Chang,2009,p.187).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس متوازنة مالية وأخرى غير مالية لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا (أبو قمر، 2009، ص33).

أما معهد مقاييس الأداء المتوازن Balanced Scorecard Institute فقد اعتبر بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام لتجميع المقاييس ولكنها نظام يحقق التكامل بين الإستراتيجية ومجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية الأمر الذي يؤدي إلى التغلب على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار (www.balancedscorecard.org).

وهناك من عرف البطاقة على اعتبار أنها أداة تعتمد في فكرتها الأساسية على أسلوب لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المقاييس المفيدة لبنية هيكل إدارة المنظمة ونظام تقييم أدائها على اعتبار أن استخدامها يؤدي إلى نتائج متسلسلة ومتتالية تحسن إدارة المنظمة، ولكن تحقيق هذه النتائج لا يتم إلا بعد تنفيذ وتطبيق المنهجية اللازمة للحصول على المؤشرات اللازمة وتحليلها (Tejedor et al,2008,p.643).

إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة، ونظاماً يساعد مديري المنظمات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات، كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية وإستراتيجية المنظمة (العباس، 2009، ص13).

إن بطاقة الأداء المتوازن ذات ارتباط وثيق بإستراتيجية المنظمة وقد تطورت من مجرد أداة لقياس الأداء إلى إطار لتنفيذ إستراتيجية المنظمة آخذة بعين الاعتبار إدارة الأصول غير الملموسة في النظام الإقتصادي الجديد القائم على الابتكار (Sartorius et al,2010,p.52).

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تعرف كأداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة.

### مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها (جوران وآخرون، 2003، ص67).
- 2- منع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المدراء يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية الهامة مما يساعد المدير في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى (الشيشني، 2004، ص114).
- 3- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات (Kald and Nilsson, 2000, p.125).
- 4- تجنب المدراء الاعتقاد الخاطئ بأن الإستراتيجية الموضوعة تنفذ بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أنشطة المنظمة وأعمالها لا تعكس الإستراتيجية المخطط لها، فهي تحل مشكلة تطابق الأعمال المنجزة على أرض الواقع مع الإستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة (Nair, 2004, p.10).
- 5- تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتراصة مما يقدم لمحة عامة عن المنظمة، وتساهم في فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتحسين المستمر (Beard, 2009, p.276).
- 6- تعيد تحديد إستراتيجية المنظمة على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالمنظمة، وتزيد من القدرة على تحليلها (Tejedor et al, 2008, p.644).

7- تضمن الاستثمار في الوقت والموارد بالنشاطات التي تعد ذات أولوية كبرى، كما تسلط الضوء على أهمية الانخراط في عملية مستمرة من التغيير والتعلم داخل المنظمة (Wang,2006,p.103).

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكنها من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة، كما تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء، وتساهم في تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة (عبد الحليم،2005،ص19).

إن تطبيق البطاقة في العديد من المنظمات كان له الفائدة في سد الفجوة بين غموض الرؤية الإستراتيجية مع المقاييس التشغيلية يوماً بعد يوم، كما أنها تيسر العملية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتجنبها وهم الاعتقاد بوجود إستراتيجية من خلال تمكين هذه المنظمات من موائمة المبادرات والإدارات والأفراد للعمل بالطرق التي تعزز بعضها البعض بحيث يمكن تحقيق الأداء المرجو (Chan,2006,p.86).

وقد أوجز Marr المميزات للمنظمات التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن في: (Marr,2008,p.7-8)

- 1- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الإستراتيجية، وتصميم الخرائط الإستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي أي تكوين صورة كاملة عن الإستراتيجية.
- 2- تحسين الاتصال الاستراتيجي، حيث إن وضع الإستراتيجية بكل أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال وفهم الإستراتيجية داخلياً وخارجياً.
- 3- معلومات إدارية أفضل، حيث إن مؤشرات الأداء الموجودة بالبطاقة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي، مما يوفر معلومات صحيحة ومتنوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لاتخاذ القرارات.
- 4- تحسين تقارير الأداء، حيث إن البطاقة تقدم تقارير حقيقية وفعلية عن أداء المنظمة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية.

## أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

### 1- البعد المالي:

يقدم البعد المالي وصفاً ملائماً لما يتوقعه الملاك من المنظمة فيما يتعلق بالنمو والربحية والمخاطر المالية -مثل التدفق النقدي السلبي- والتي تكون مقبولة، وفي حالات معينة قد يكون للملاك مطالب محددة ذات صلة بالآثار البيئية أو الاجتماعية مما يجعل من الممكن إعطاء هذا البعد اسم "بعد حملة الأسهم/ المالي" (جوران وآخرون، 2003، ص 98-99).

ويعد هذا البعد مدخلاً لتوضيح إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية والتحسينات التي تتم في المستويات التنظيمية الدنيا سترتب عليها تحسن في الأداء المالي، وهذا البعد يتضمن الأهداف المالية مثل أهداف البقاء (Survival)، والنجاح (Success)، والازدهار (Prosperity) (الشيشني، 2004، ص 113).

ويتضمن البعد المالي عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل معيار تحقيق الربح العادل وهو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى سعياً من المنظمات لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (درغام وأبو فضة، 2009، ص 748).

وتختلف المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف المالية تبعاً لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنظمة، ففي المرحلة الأولى من دورة حياة المنظمات والشركات التجارية التي تقدم خدمات وسلع تتوفر لها احتمالية النمو المتسارع يجب أن يتم الاستثمار في هذه المنتجات ويجب أن تكون المقاييس المستخدمة تركز على معدل نمو الإيرادات ومعدل نمو المبيعات في الأسواق المستهدفة المتنوعة أو مجموعات العملاء، أما في المرحلة التالية وهي مرحلة الاستقرار فإن إستراتيجية المنظمة تتغير ويصبح التركيز أكثر على تحقيق نمو في المبيعات حيث تسعى المنظمة إلى كسب عائد جيد على رأس المال المستثمر، أما في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصد نتائج الاستثمارات المتحققة في المرحلتين السابقتين من خلال تحقيق مردود نقدي بشكل سريع وفوري للاستثمارات ومن خلال تقليص أي استثمارات جديدة إلا في حالات الضرورة سعياً من المنظمة للمحافظة على قدراتها الحالية وتقليل درجة المخاطرة وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على التدفق النقدي التشغيلي -قبل الإهلاك- وتخفيض رأس المال العامل (Whittaker, 2003, p.2).

ويمكن للمنظمة سواء في مرحلة النمو أو الاستقرار أو النضج تحقيق إستراتيجيتها من خلال

ثلاثة أساليب رئيسية هي: (Kaplan and Norton, 1996, p.49-51)

### 1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات:

والمقصود هنا التوسع في السلع والخدمات، ومحاولة استقطاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تعطي قيمة إضافية أعلى، وإعادة تسعير المنتجات.

### 2- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية:

والمقصود هنا محاولة تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

### 3- استغلال الأصول:

ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

### جدول رقم (3): الأساليب المالية لتحقيق إستراتيجية المنظمة

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية			المرحلة	إستراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج المنتجات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.	- الأسلوب لا يستخدم-	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد.	النمو	إستراتيجية وحدة النشاط
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل). - معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية). - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات).	- النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج.	الاستقرار	
- فترة الاسترداد. - دورة التشغيل.	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة).	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المريحين.	النضج	

المصدر: (Kaplan and Norton, 1996, p.52)

إن البعد المالي يجيب على سؤال مهم جداً وهو كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين، فالمقاييس المالية تزودنا بلغة مشتركة لتحليل ومقارنة المنظمات من خلال مؤشرات النمو، الربح الحدي، العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية لحقوق الملكية، وهذه المؤشرات المالية تعطي صورة عن وضع المنشأة السابق (lagging indicators)، ولكنها ضرورية لمعرفة ما إذا كانت عمليات التحسين الأخيرة تُرجمت إلى نجاح مالي حقيقي أم لا (Pandy,2005,p.56).

وتعد النسب والمقاييس المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعاً وأهمها استخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمنظمة خلال فترة زمنية سابقة فهي تعطي إجابات للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل (الزبيدي،2004،ص175). وهي بذلك تعد أداة مفيدة في التحليل المالي إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، وشبهها البعض بدرجة الحرارة أو ضغط الدم ومعدل النبض حيث يسترشد بها في تشخيص المشكلات الإدارية وتحديد العلاج المناسب (إدريس والغالبي،2009،ص197).

## 2- بعد العملاء:

البعد الثاني من أبعاد البطاقة هو بعد العملاء، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين (الشيشني،2004،ص112). إن الهدف الأسمى لكل منظمة هو تحقيق رضا العملاء الكامل وإسعادهم، ونظراً لأن العملاء يتوقعون دائماً أكثر أو أقل، أفضل أو أسرع أو أقل وبالتالي فإن هذه المتطلبات تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين في المنتجات مطلوبة باستمرار ويجعل مباحج الأمس ضرورات الغد، إن أهمية فهم ما يسعد العملاء هو الوفاء بالمتطلبات غير المنطوقة أو المرغوبة للعملاء والذي بدوره يكتب للمنظمة البقاء والازدهار، حيث إن مجرد الوفاء بمتطلبات العميل المنطوقة لا يحظى بأي تقدير ويزيد من احتمالية التحول إلى منشأة أخرى منافسة إذا وجدوا أن عملية مبادلة نفودهم للسلعة أو الخدمة المطلوبة ستعود عليهم بميزة إضافية حتى ولو كانت ضئيلة، إلا أن المنظمة التي تركز على ما يقوله العملاء وعلى رسالتهم المتوارية بين الكلمات تتمتع بميزة تنافسية واضحة مما يحقق الرضا المطلوب ويكسبها ولاء العميل ويؤدي إلى تكرار التعامل مع المنظمة بل يجعل هؤلاء العملاء يتحولون إلى ناطقين بلسان الشركة وشركاء في نجاحها مما يترتب عليه علاقة إيجابية تؤدي إلى خدمات أفضل وابتكار ونمو في الأعمال (توفيق،2008،ص185).

إن العديد من الأدبيات الإدارية اهتمت ببعد العملاء وعوامل إشباعهم وإدارة العلاقة بهم من خلال أسلوب ضمني في الإطار التقليدي لإرضاء العملاء، ونظراً لأهمية هذا البعد قدمت بطاقة

الأداء المتوازن إعادة دمج للعوامل المؤثرة على رضا العملاء مع عوامل نجاح المشروع، وبأسلوب واضح مما يؤدي إلى إثراء عملية إعداد الإستراتيجية وتطبيقها (Siddharth and Deshmukh,2009,p.16).

وعلى المنظمات المعاصرة أن توجه عنايتها لمعرفة الصورة التي تبدو في أذهان عملائها عنها، ومن خلال هذا البعد سوف تتمكن المنظمة من قياس قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة لعملائها المستهدفين (Ababneh,2008,p.467)، ومعرفة مصادر الطلب الحقيقية على منتجاتها (Chiang and Lin,2009,p.1155)، كما ستتعرف المنظمة على الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيفية إشباع طلب العملاء على هذه القيمة ومعرفة السبب الذي سيجعل العميل على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ويمكننا اعتبار هذا البعد بالبطاقة يشكل قلباً للمقاييس، فأخفاق المنظمة في تقديم سلع وخدمات مناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى الطويل والقصير لن يولد الإيرادات المطلوبة وسيؤدي إلى تدهور المنظمة وبالتالي موتها (جوران وآخرون،2003،ص99).

وتعتمد معظم المنظمات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما لهذا الأمر من أهمية على نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها في أسواق سميتها الرئيسية المنافسة والذي يمكن أن يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار مرضية (أبو قمر،2009،ص41).

ويعكس بعد العملاء المميزات التي تقدمها المنظمة لعملائها مثل التطوير المستمر في المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من المميزات التي تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، ويتضمن هذا البعد بالبطاقة العديد من المقاييس، فمقياس رضا العميل يعطي مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل الذي بدوره سيؤدي حتماً إلى تكرار الشراء أما مقياس الاحتفاظ بالعميل فيقدم صورة عن مدى ولاء العميل، والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين، كما يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنظمة في جذب عملاء جدد ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو من خلال المبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة أما مقياس الربحية يظهر العملاء غير المرشحين للمنظمة خاصة الجدد نتيجة لزيادة تكلفة جذبهم مقارنة بالعائد المحقق من بيع سلع أو خدمات لهم، مما يجعل الربحية على المدى البعيد هي الأساس في اتخاذ القرار فيما يتعلق بإمكانية الاحتفاظ أو التخلي عنهم، أما العملاء غير المرشحين فإن القرار يكون بالتخلي عنهم (عوض،2009،ص100).

إن منظمات الأعمال اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة، مما يفرض على الإدارة تطوير علاقتها مع هؤلاء العملاء والسعي في

جعل هؤلاء العملاء أكثر رفاهية وسعادة وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي (إدريس والغالي، 2009، ص191).

### 3- بعد العمليات الداخلية:

إن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء تركز على مدى النجاح في عمليات التشغيل القائمة فعلاً، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تقترح مراحل جديدة وتطوير للمراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من تلبية احتياجات العميل وتحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين مما يعني ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الاستراتيجي للمنظمة (يوسف، 2005، ص193).

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها، وإرضاء عملائها، وتحقيق أهدافها المالية (الشيشني، 2004، ص112).

وهذا يعني القيام بتحليل عمليات المنظمة الداخلية والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والصلات بين العمليات الداخلية للمنظمة وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى المتعاونة معها (جوران وآخرون، 2003، ص102).

فمن خلال هذا البعد ببساطة الأداء المتوازن ستمكن إدارة المنظمة من تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين وميزاتها التنافسية (العباس، 2009، ص15).

كما يتعين على المنظمة محاولة تحديد وقياس مقوماتها الجوهرية، والتكنولوجيا اللازمة لضمان استمرارية قيادتها للسوق، ومعرفة أهم المقاييس للقيام بذلك وخير مثال لذلك مدرء شركة Electronic Concepts Incorporation -ECI- والذين حددوا أن تكنولوجيا الميكرون عامل حاسم في تحديد موقعهم السوقي، ولذلك ركزوا على التفوق في مجال الصناعة التحويلية، تصميم الإنتاجية، وتقديم منتجات جديدة وعليه قامت إدارة الشركة بتطوير مقاييس تشغيلية لكل من الأهداف السابقة وقامت بربطها مع العاملين في المستويات التشغيلية والذي مكنهم من تحديد الإجراءات والأنشطة المناسبة واتخاذ القرارات الملائمة والذي كان له انعكاس ايجابي على الشركة (Kaplan and Norton, 1992, p. 147)

وبالنسبة للعديد من المنظمات فإن قدرتها على إدارة عملية تطوير المنتجات على مدار العام أو تطوير قدرتها على الوصول إلى فئات جديدة من العملاء يعد أكثر حساسية لأدائها الاقتصادي المستقبلي من إدارة العمليات القائمة بكفاءة و بانتظام وبشكل سريع الاستجابة، فالمدراء لا يمتلكون الاختيار بين متطلبين ضروريين، هما النجاح المالي على المدى البعيد وخلق القيمة على المدى

القريب، لهذا السبب قدم بعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن الحل من خلال دمج الأهداف والمقاييس لكل من دورة الابتكار على المدى الطويل ودورة العمليات على المدى القصير ( Kaplan and Norton,1996a,p.28).

إن عرض الأنشطة والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تحقيق أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، يمكن أن يتم من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء لزيادة الرضا والولاء (Kaplan and Atkinson,1998,p.371-374).

وقد تضطر المنظمة إلى استحداث عمليات داخلية جديدة بدلاً من تركيز الجهود على دعم التحسين في الأنشطة القائمة، وهناك أمثلة لبنود يمكن إعادة تقديمها من خلال هذا البعد بالبطاقة مثل تطوير الخدمة وعملية التسليم، المشاركة مع المجتمع، وتقديم التقارير (Niven,2003,p.18).

ومن خلال هذا البعد ستهتم المنظمة بتطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء، ويتضمن هذا البعد عدة أهداف مثل: جودة التصنيع، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة، وغير ذلك من الأهداف المرتبطة بالعمليات الداخلية (العمرى،2009،ص19).

ولمعرفة مدى تحقيق تلك الأهداف يمكن استخدام مقاييس عدة لبعدها العمليات الداخلية مثل براءات الاختراع، مقاييس دورة حياة المنتج، دوران المخزون، عدد المنتجات في خطوط التسليم، عدد المرجعات، معدل نسبة المطالبات وغيرها... الخ (Al Shaikh Ali,2007,p.47).

#### 4- بعد التعلم والنمو:

إن النظرية الكلاسيكية القديمة اعتبرت الموظفين آلات يُستخدمون من أجل جهودهم البدني فقط، أما حديثاً فالمنظمات تحتاج إلى موظفين أكثر اعتماداً على المعلومات في عملهم وأكثر يقظة في ظل تزايد الميكنة وانتشار الحاسب الآلي، وأصبح الهدف الأساسي لإدارة المنظمة هو تعظيم عطاء الموظفين من حيث الإنتاجية المادية والفكرية، وفي منظمات المستقبل ستصبح الحلول الأفضل والأسرع والأقل تكلفة ومعدل التحسن الدرامي واقعاً لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الانخراط الفكري للموظفين وستتمتع المنظمة المعتمدة على التعلم بميزة تنافسية قوية في كافة جوانب العمل وتحقق فعلياً هوامش ربح أفضل (توفيق،2008،ص132).

إن المطلوب من منظمات الأعمال اليوم تأطير التعلم والنمو في شكل فرق عمل ذات كفاءة وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في التجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المنظمة في بيئتها (Rampersad,2003,p.20-21).

ويعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، مالية المساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقراً في المستقبل (Niven,2003,p.19).

ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المنظمة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المنظمة، وليس مجرد توفير احتياجات المستهلكين والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجياً، وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضاً مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المنشأة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن (الشيشني،2004،ص113).

ويهدف هذا البعد ببساطة الأداء المتوازن لتحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة وورش العمل والاستفادة من التحسين في عمليات العمل، ويتناول هذا البعد قضايا ذات علاقة بفريق العمل، المشاركة، التحسين المستمر، المقدرة التقنية المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، والابتكار... الخ (Ababneh,2008,p.467-468).

إن بناء الميزة التنافسية وتمييزها، ومعرفة مدى توافر الإمكانيات للعاملين على التعلم والقدرة على التطوير والابتكار، وزيادة القيمة المضافة كلها أمور مهمة يهتم بها هذا البعد ويمكن الإدارة العليا من تقويمها (العباس،2009،ص15).

ويركز بعد التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين مما يمكن المنظمة من اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح وتحقيق النمو المطلوب (أبو قمر،2009،ص46).

ولأجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين يتطلب توفر ثلاث قدرات أساسية وهي قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستوى مهارته ودرجة رضا الموظف ومعدلات الدوران وقدرات نظام المعلومات مقاسة بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لهم اتصال مباشر مع معلومات العملاء ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة، وثالثاً التحفيز والمكافآت والتي تقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة (المغربي،2006،ص282).

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيؤدي إلى إجراء تعديلات ضخمة تتعلق بتنمية مهارات وقدرات العاملين وإعادة هيكلة هذه العمالة لتلائم ظروف التطبيق ومتطلباته مما يمكن المنظمة من إدارة أداؤها، ومواجهة ظروف التحول وإحداث تغيير في نمط التفكير بدلاً من التصرف كرد فعل لطلبات العميل إلى التفاعل مع احتياجاته وطلباته (يوسف، 2005، ص157).

ويعد الشرط الأساسي للبقاء على المدى الطويل هو ضمان قدرة المنظمة على التجديد على المدى الطويل، وينبغي على المنظمات معرفة ما يجب فعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لإشباع الحاجات المطلوبة للعملاء وتطوير هذه المعرفة، بالإضافة إلى معرفة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق حالياً قيمة للعملاء، ولما كانت المعرفة التقنية سلعة قابلة للتلف بدرجة متنامية من المهم تحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها المنظمة كأساس لتطورها المستقبلي، وتعتبر "الميزانية العمومية للقدرات" أداة مساعدة لإجراء هذا الاختيار الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (4): الميزانية العمومية للقدرات**

الأصول	الخصوم
مبيعات	قدرات مستخدمة مؤقتاً
خدمات	
إنتاج	قدرات شبكية
تطوير منتجات	شركاء
إدارة	قدرات ذاتية

المصدر: (جوران وآخرون، 2003، ص106)

ففي جانب الأصول نجد القدرات والكفاءات المطلوبة للنجاح، أما جانب الالتزامات فيوضح الكيفية التي يتم بها تمويل القدرات والكفاءات ومن يوفرها، وفي هذا النموذج تجري المنظمة تحليلاً على جانب الأصول لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً بشأن أي هذه القدرات يجب تمويلها من خلال مساعدة شركاء خارجيين أو الاستعانة مؤقتاً بكفاءات خارجية أو غيرها من مصادر الحصول، ومن ثم على المنظمة التوصل لإستراتيجية مناسبة للقدرات ومن شأن هذه العملية خلق الظروف التي تسمح بنشوء منظمة معتمدة على التعلم وإيجاد بنية أساسية داخلية لبحث المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية (جوران وآخرون، 2003، ص105-107).

وتسهم المنظمة القائمة على التعلم في التغيير الفاعل داخلها، وتمكن كل فرد من أفرادها في المشاركة في تحديد المشكلات وحلها بشكل مستمر (الرشودي، 2007، ص91).

## المحاور التي تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

كل بعد من الأبعاد الأربعة ببساطة الأداء المتوازن يتضمن محاور عدة والتي تساهم في وضع تصور حسي لماهية البطاقة، وعلى المنظمات تحديد المحاور الآتية لكل بعد من الأبعاد الأربعة: (المغربي، 2006، ص294-297) و (جوران وآخرون، 2003، ص72)

### 1- الأهداف:

تتوزع بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريباً نفس الأهمية الإستراتيجية وتعمل على إرشاد وتوجيه المنظمة نحو تحقيق الرؤية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني، مثل زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10%.

### 2- المقياس:

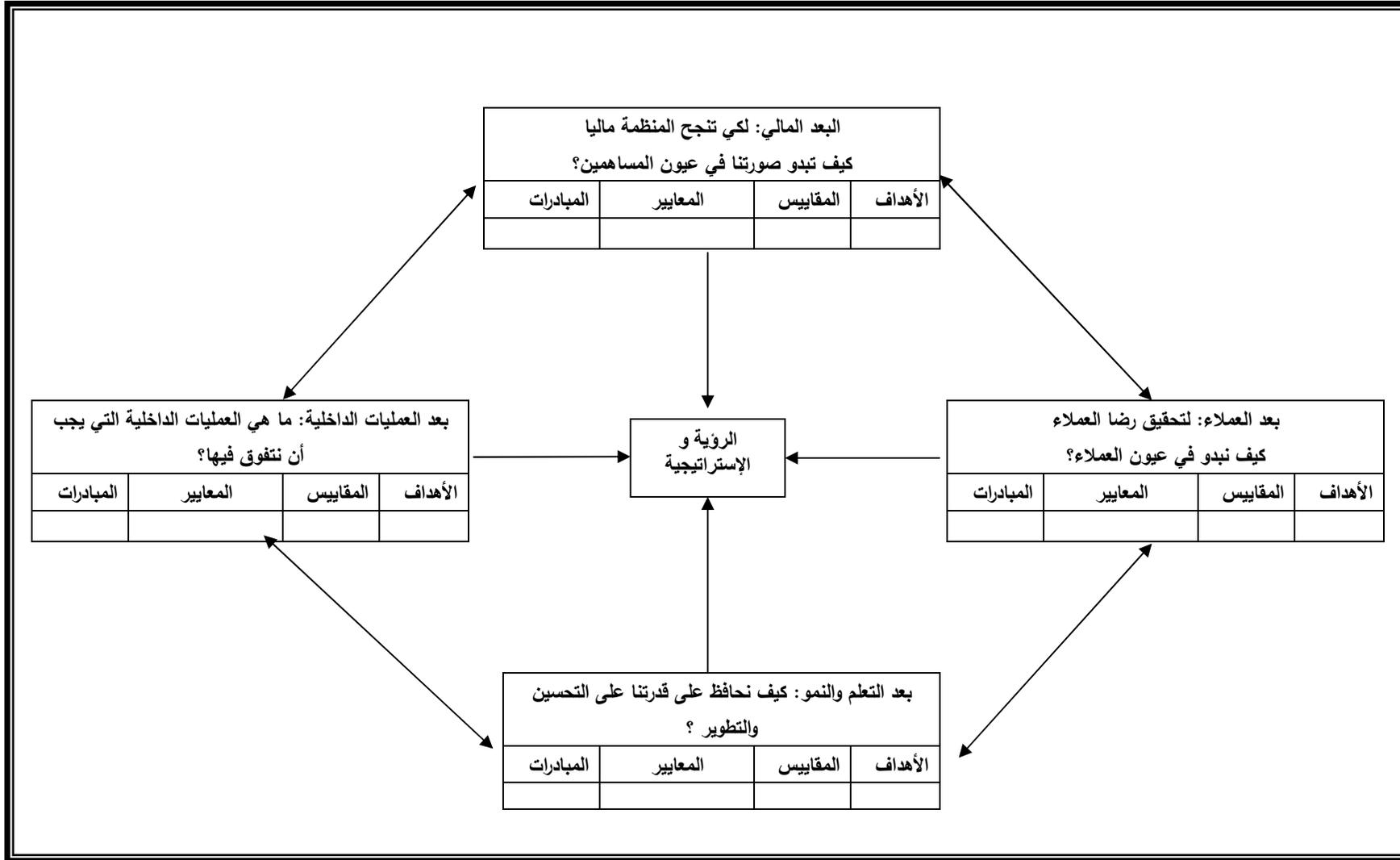
المجس الذي يُحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثل مؤشر رضا العملاء.

### 3- المعيار:

مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المحدد، مثل: 80%.

### 4- المبادرات:

المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف، مثل فتح فروع جديدة، وتوسيع خدمات العملاء.



شكل رقم(3): يوضح المحاور الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 2007, p.153)

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لكي نطبق بطاقة الأداء المتوازن هناك مجموعة من الخطوات اللازمة وهي كالتالي:

### الخطوة الأولى: تعريف مجال عمل المنظمة وتطوره

الهدف من هذه الخطوة خلق حالة إجماع بشأن خصائص ومتطلبات المجال الذي تعمل فيه المنظمة واتفاق حول الكيفية التي سيتطور فيها المجال مستقبلاً، وتحديد وضع المنظمة ودورها حالياً مع وضع ركيزة أساسية لتطوير رؤية المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية (المغربي، 2006، ص307). وللقيام بهذه الخطوة على المنظمة عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً، حيث يجب النظر للمنظمة وخصائصها من أكبر عدد ممكن من الزوايا ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال استخدام بعض النماذج المعروفة مثل نموذج (SWOT)، ونموذج (PORTER) الخاص بالقوى التنافسية، ونموذج تحليل القدرات المحورية، ويجب توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المطروحة وخاصة أي وجهات نظر مخالفة حول القضايا المحورية، مع ضرورة تضمين هذه الخطوة إجراء بحوث ومقابلات مع الأطراف صاحبة المصلحة والأفراد في المستويات المختلفة في المنظمة (جوران وآخرون، 2003، ص83-87).

### الخطوة الثانية: صياغة وتأكيـد الرؤية التنظيمية

إن الرؤية هي الوضع الذي تصبو المنظمة الوصول إليه خلال الفترة القادمة وبالتالي فهي تعكس تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، وإذا كانت محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها (Niven, 2003, p.116).

لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة على اعتبار أنها هي المسار المستقبلي الذي يحدد الجهة التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها (السالم، 2005، ص72).

إن وجود رؤية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره القيادي في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق رضا هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه، وعليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة وتحديد مسارها الاستراتيجي الفعال مما يجعلها قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد قيمة إدارية للعاملين بالمنظمة (جبة وآخرون، 2002، ص85).

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ومن الضروري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، وبناء المقاييس سيتم في ضوء تلك الرؤية مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة أكثر فاعلية من ذي قبل، ويجب التأكيد على ضرورة وجود رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي للمنظمة قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنظمة الشاملة والتي يجب أن تمنح المنظمة المرونة والديناميكية اللازمة لأجل التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة (المغربي، 2006، ص310-312).

إن الرؤية الفاعلة والجيدة يمكن أن تتصف بعدة صفات منها: (الغالي وإدريس، 2007، ص216)

- 1- الاختصار والوضوح والبساطة ويجب أن تحمل في طياتها حملاً كبيراً يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
  - 2- تلبية جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.
  - 3- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
  - 4- الواقعية وألا تكون مجرد أحلام بعيدة لا يمكن تحقيقها.
  - 5- يجب أن تكون ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع العاملين وفي كافة المستويات الإدارية.
  - 6- يجب ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مرتبطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.
  - 7- ألا تكون مجرد شعارات مستقبلية وإنما رؤية عملية تكامل بين الحاضر والمستقبل.
- وبعد صياغة الرؤية ينبغي الحصول على تأكيد نهائي للكيفية التي يدرك بها كل مشارك للرؤية التنظيمية ومن أساليب القيام بذلك جعل كل مشارك يصف الصورة الخاصة للمنظمة في المستقبل من المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبالتالي تكوين صورة نهائية لتوقعات المشاركين عن الشكل الذي ستبدو عليه المنظمة مستقبلاً (جوران وآخرون، 2003، ص91).

### الخطوة الثالثة: صياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات

يتم التعبير عن رؤية المنظمة بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف (جودة، 2008، ص279).

فالأهداف الإستراتيجية تعد بمثابة غايات عامة أو نتائج نهائية ترتبط بنمو المنظمة وبقائها في الأجل الطويل وتعكس هذه الأهداف كلاً من الفعالية (توفير مخرجات ملائمة) والكفاءة (ارتفاع نسبة المخرجات إلى المدخلات) كما تعد مرشداً لاتخاذ القرارات ، وقد حدد بيتر دركر ثمانية مجالات أساسية تكون منطلقاً لمتخذي القرار لوضع أهداف للمنظمة وهي: (إبراهيم وآخرون، 2000، ص180-207)

- 1- **ظروف السوق:** وهنا يتعين وضع أهداف توضح المطلوب تحقيقه على ضوء العلاقة مع المنافسين.
- 2- **الابتكار:** يجب وضع مجموعة من الأهداف التي توضح مهمة المسؤولين في المنظمة عن تطوير طرق جديدة للتشغيل.
- 3- **الإنتاجية:** يجب وضع مجموعة من الأهداف تحدد المستويات المطلوبة من الإنتاج.
- 4- **الموارد المادية والمالية:** يجب وضع أهداف تحدد كيفية استخدامها والحصول على المعدات الرأسمالية والموارد المالية اللازمة.
- 5- **الربحية:** يجب وضع أهداف تحدد حجم الأرباح التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
- 6- **الأداء الإداري وتطويره:** يجب وضع أهداف تحدد معدلات ومستويات الإنتاجية الإدارية والنمو.
- 7- **أداء واتجاهات العاملين:** يجب وضع مجموعة من الأهداف التي تحدد معدلات ومستويات إنتاجية العامل واتجاهاته في العمل.
- 8- **المسئولية العامة:** يجب وضع أهداف توضح مسئولية المنظمة تجاه العملاء والمجتمع.

ومن خصائص الأهداف الجيدة أن تكون محددة ودقيقة ومفصلة، قابلة للقياس، جريئة وتهدف إلى إحداث تغيير معنوي، وشاملة ومرتبطة بالهدف الكلي على مستوى المنظمة، وتوفر إمكانية لمراجعتها وتقييمها لمعرفة مدى ملائمتها ومستوى التقدم الحاصل في النتائج النهائية (الغالبى وإدريس، 2007، ص240).

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد البطاقة، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى وذلك حسب ما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم (5) : الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن**

الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العائد على رأس المال المستثمر.</li> <li>• استغلال الطاقات والأموال المتاحة.</li> <li>• الربحية.</li> </ul>	المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرارية في تحقيق الرضا للعملاء.</li> <li>• زيادة الحصة السوقية.</li> <li>• اكتساب عملاء جدد.</li> </ul>	العملاء

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدخال وتحديث منتجات جديدة.</li> <li>• الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة.</li> <li>• تحسين مستويات الحماية ومنع حدوث تلوث.</li> </ul>	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة البيئة الملائمة للعمل.</li> <li>• التركيز على تنمية مهارات العاملين.</li> <li>• سهولة الوصول للمعلومات الإستراتيجية.</li> </ul>	التعلم والنمو

المصدر: (أبوقمر، 2009، ص74)، و(المغربي، 2006، ص347-348)

أما الإستراتيجية فهي تصف القواعد والأحداث والقرارات الأساسية المطلوبة لكي تنتقل المنظمة من الموقف الحالي إلى الموقف المرغوب أي رؤية المنظمة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة كما تسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع يشعر العاملون أنه بإمكانهم فهمها والعمل من خلالها (جوران وآخرون، 2003، ص97).

وتسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في إعداد إستراتيجياتها حيث في المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة تتم عملية إعداد الإستراتيجية بشكل غير رسمي في صورة شفوية مع كبار المرؤوسين، أما المنظمات الكبيرة فيتم فيها إعداد الاستراتيجيات وتنميتها بطريقة رسمية وبمشاركة الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر تنوعاً في مجال نشاطها كلما كانت العملية أكثر تنظيماً وتتضمن خطأً مكتوبة تتم في إطار زمني معين (سامي، 2007، ص10).

وتقوم الإدارة العليا بتحديد إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياة المنظمة ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها المالية، فإذا كانت المنظمة في مرحلة النمو فإنها ستحدد إستراتيجيتها على أساس محركات أداء خارجية مثل (رضا العملاء- الأداء البيئي- التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج) مما يدعم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة الاستقرار أو النضج فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية مما يخفض التكاليف ويزيد الإنتاجية ويزيد العائد والقيمة للمساهمين (عوض، 2009، ص110-111).

#### الخطوة الرابعة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة سابقاً إلى المناقشة وتحديد المطلوب لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها،

وترتيب عوامل النجاح الحاكمة حسب الأولوية مثل تحديد العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها (المغربي، 2006، ص322).

وهذا يشمل تحديد المنظمة لأكثر المبادرات تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويسهم في تحقيق رؤيتها المرجوة (عبد اللطيف وتركمان، 2006، ص148)، ويتم ذلك من خلال عقد اجتماعات وجلسات للعصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار (جودة، 2008، ص280).

#### جدول رقم (6): يوضح أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف

بيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الأهداف	تعزيز الربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	مناخ للتعلم والنمو
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	مستوى رفيع في فن التسويق	تفويض مناسب للصلاحيات	تدريب نوعي متواصل

المصدر: (أبو قمر، 2009، ص75)

قبل البدء في وضع المقاييس من المهم أن يتم إحداث ترابط بين أجزاء المقياس أفقياً وعمودياً معاً، حيث يكون الترابط الرأسي تلقائياً لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، أما الترابط الأفقي بين العوامل يكون بإعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة بيانية وفحصه لمعرفة إذا كانت الأبعاد الأربعة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي (جوران وآخرون، 2003، ص109).

#### الخطوة الخامسة: تصميم الخريطة الإستراتيجية وتطويرها

الخريطة الإستراتيجية شكل يتم تصميمه لوصف الأهداف الإستراتيجية العامة التي على المنظمة أن تصل إليها إذا طبقت إستراتيجيتها بنجاح، فهي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والتبعيات لتحقيق الإستراتيجية (العمرى، 2009، ص25).

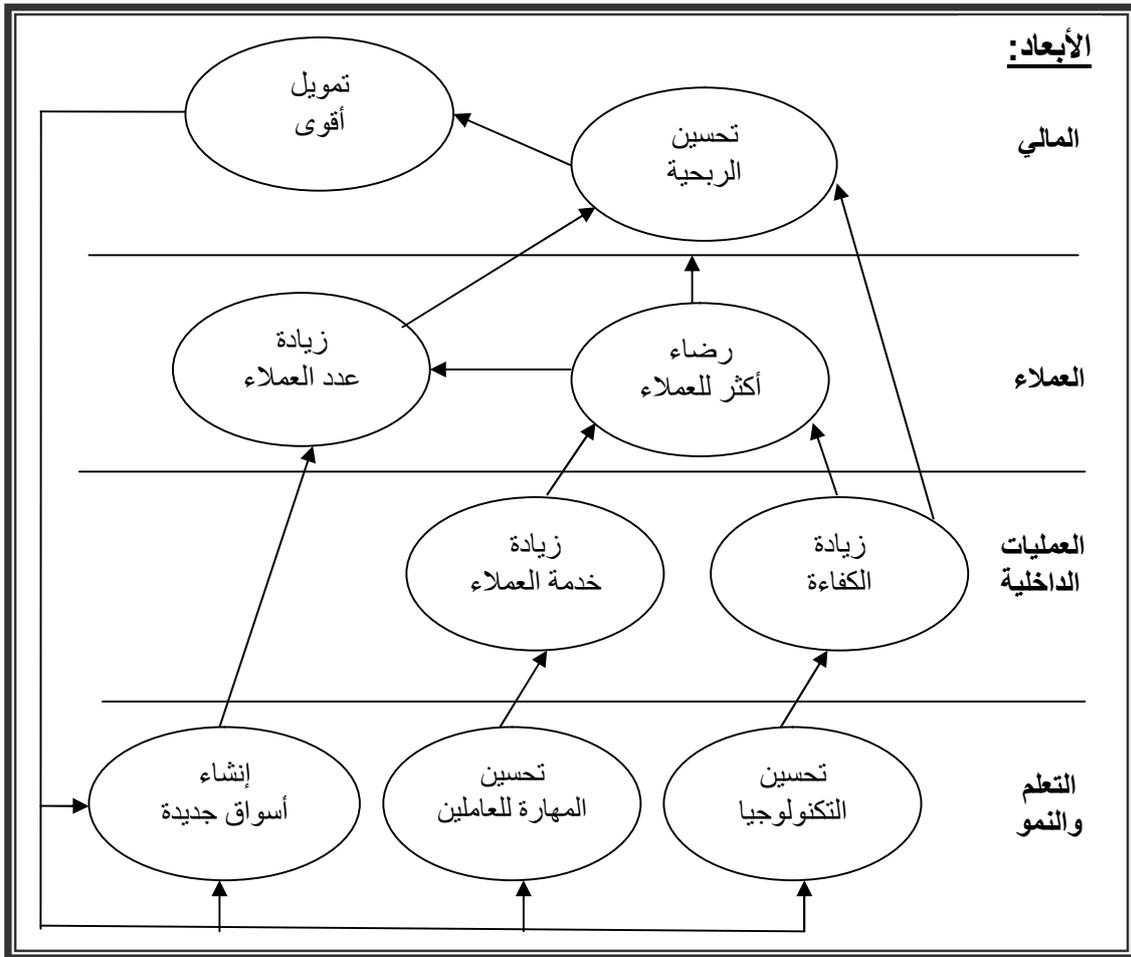
فهذه الخريطة لا تمثل مراحل تطور الإستراتيجية، ولكنها خريطة طريق للإستراتيجية، ويكمن دور بطاقة الأداء المتوازن في إعطاء التوجه والمؤشرات المؤدية لتحقيق النتائج، ومن الضروري أن تعطي هذه الخريطة التوضيح الملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تتبع وتساهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها ورسالتها بحيث يتم تحقيق النتائج المرغوبة (إدريس والغالي، 2009، ص163).

وفي هذه الخطوة يتم رسم خريطة إستراتيجية للمنظمة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، وبذلك تعمل الخريطة على تحديد العلاقات

بين الأهداف ومسبباتها -محركات الأداء- وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتحقق الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال التسلسل في تحقيق الأهداف (أبو قمر، 2009، ص75).

إن الخريطة الإستراتيجية تتضمن سلسلة القيمة بالمنظمة والتي يتم وضع القياسات بناء عليها، ويشترك رجال الإدارة العليا والوسطى في وضع تلك الخريطة، ولوضع الخريطة الإستراتيجية يجب الإجابة على الأسئلة الآتية: (سامي، 2007، ص83)

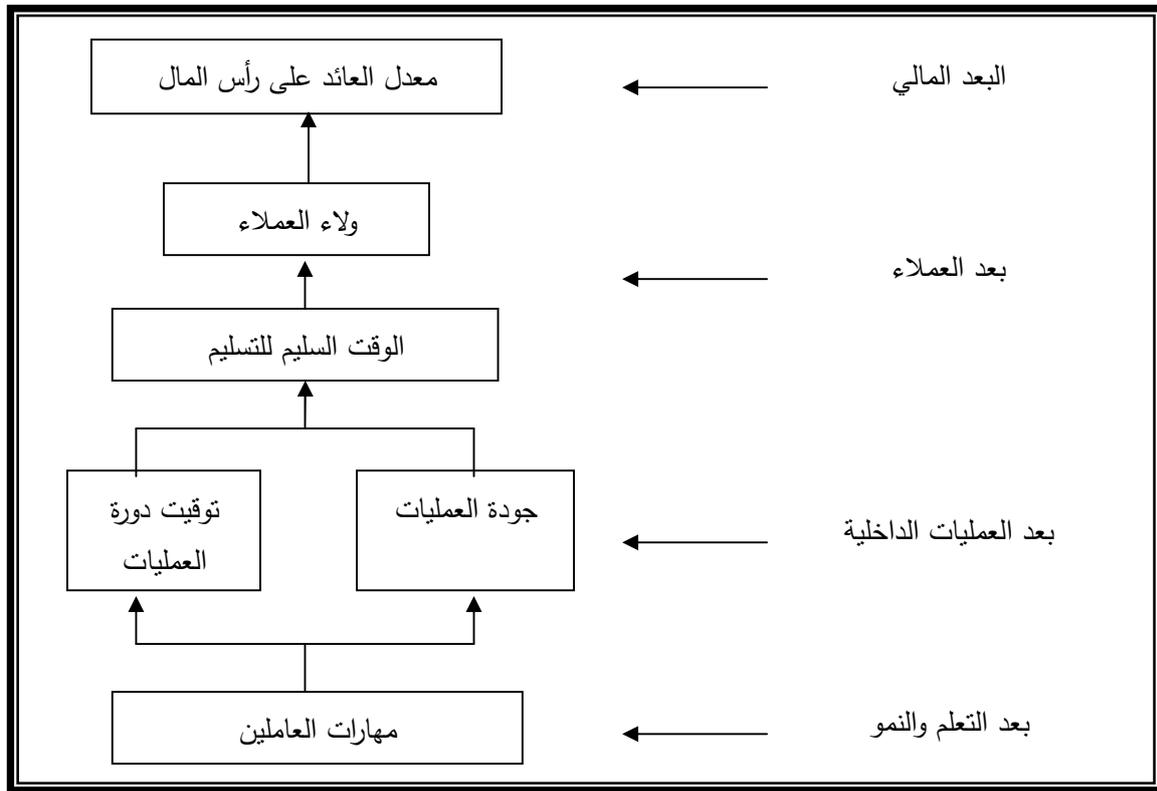
- 1- ما الأهداف الإستراتيجية/التففيذية الحاسمة للمنظمة؟
- 2- ما محركات أداء كل أهداف منها؟
- 3- كيف يتم إحراز تلك الأهداف؟
- 4- ما العوائق التي تقف عقبة أمام إنجاز كل هدف؟
- 5- كيف تقوم الإدارة بتوفير الموارد البشرية والسلوكيات الضرورية لانجاز تلك الأهداف؟



شكل رقم (4): يوضح خريطة إستراتيجية (Olive et al,2003,p.18)

إن القياس المتوازن للأداء يعد عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس العمليات الداخلية التي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السببية تعني أن الأبعاد الأربعة للبطاقة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في بعد العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور العمليات الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف بعد التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى (العمرى، 2009، ص 24-25).

ويقدم الشكل الآتي توضيحاً لعلاقات السبب والنتيجة في خرائط وصف الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن:



شكل رقم (5): يوضح علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية (المغربي، 2006، ص 298)

إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث المستقبلية للمنظمة وتصوير هذه الأحداث ورسمها بشكل خريطة إستراتيجية تقوم ببيان الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبني الأعمال اليومية للعاملين، وتوفر الخريطة الإستراتيجية تغذية راجعة تمكن المدراء من

مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والسرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره (Niven,2006,p.60).

#### الخطوة السادسة: تحديد مقاييس (مؤشرات) الأداء

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة، حيث يتم ترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة بالخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف (أبو قمر، 2009، ص76).

فالمقاييس أدوات بالغة الأهمية تستخدم في التعرف على فرص التحسن ومراقبة التقدم المحرز وإطلاع القيادة على حالة المنظمة وأعمالها، كما أنها تعمل على إبراز المشكلات وإظهارها للعيان بحيث لا يمكن أن تبقى متوارية أو يتم تجاهلها، ومن ثم يصبح علاجها لازماً (توفيق، 2008، ص164).

وتوضح هذه المقاييس - المؤشرات - التوازن المستهدف داخل المنظمة في مجالاتها المختلفة بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات العاملين ثم الانتقال لتحسين موقف الإنتاج وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس بمستوى جودة وأداء أفضل للعملاء ويؤثر إيجاباً على الجوانب المالية للمنظمة، مما يغير نظرة المحللين ومتخذي القرار إلى المؤشر أو المقياس كأساس لقياس مستوى الأداء خلال الفترة الماضية نحو اعتبار المقياس أو المؤشر وسيلة تعمل وتساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة وتحقيق التواصل وتقديم المعلومات بشكل مستمر وتحقيق تغذية مرتدة لتعديل أو تحديث أي مؤشرات أو خطط سابقة (يوسف، 2005، ص135-137).

إن خطوة تحديد المقاييس تعد أمراً في غاية الأهمية لصياغة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها حيث إن هذه المقاييس ستوضح قصة إستراتيجية المنظمة، فمعظم المنظمات يتوفر لديها مقاييس تشخيصية مرتبطة بوظائفها اليومية ولكنها قد تكون مقاييس غير إستراتيجية مما يجعل من الضروري أن تكون هذه المقاييس دقيقة ومرتبطة بما ننوي قياسه، كما يجب أن تكون كمية وواضحة يسهل فهمها وأن تخلق القدر اللازم والمتوازن من المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، كما يستحسن أن يكون عدد المقاييس يتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة في كل بعد من أبعاد البطاقة وألا يزيد عن عشرة (Ors,2009,p.19-20).

ومن الضروري أن تكون هذه المقاييس مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، كما يجب أن يراعى أن يكون عدد المقاييس مناسباً دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة (عوض، 2009، ص112).

جدول رقم (7): المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المحور	مجال الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المالي	• النمو المالي.	معدل العائد على الاستثمار، التدفق النقدي، مقارنة صافي الربح بالمنافسين، إجمالي التكلفة مقارنة مع المنافسين، معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين، معدل العلاوة الاجتماعية، عائد وريح الإيرادات.
العملاء	• تحقيق الرضا للعميل. • خلق علاقات ومنافع للطرفين.	حصة في أسواق مختارة بعناية، تصنيف أعراف وعادات المتسوقين، نمو مجمل ربح التجار والموزعين، دراسة استطلاعية وميدانية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	• تكوين حقوق امتياز لنظم البيع. • الأمن والسلامة. • المورد المنافس. • الجودة.	معدل عائد استثمار للمنتجات الجديدة، معدل قبول المنتجات الجديدة، جودة مخازن الموزعين، الوقت غير المخطط، مستويات المخزون، معدل نفاذ الصنف، إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.
التعلم والنمو	• إعداد قوى العمل وتحفيزها.	استطلاع رأي العمالة المنتقاة، نسبة مقاييس الأداء للعمالة، مستوى الكفاية الإستراتيجية، مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية.

المصدر: (المغربي، 2006، ص348)

وهنا يجب الإشارة على ضرورة تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب اطلاع العاملين بالمنظمة على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس والمستندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بالأمر مما يسهل عملية تحليل المقاييس على المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة (المغربي، 2006، ص326).

**الخطوة السابعة : تحديد وتطوير خطة العمل**

تشمل هذه الخطوة صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم للإدارة العليا بحيث تكون هذه الأهداف متنسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة للمنظمة وتكون مزيجاً من الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى مما يمكن المنظمة من تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، كما وتشمل هذه الخطوة أيضاً وضع خطة عمل تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية (المغربي، 2006، ص329).

ويجب هنا أن يسبق هذه الخطوة عملية تحفيز للعاملين وخلق الدافعية للعمل لديهم وتشجيعهم على التعلم والابتكار في العمل وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة (العمرى، 2009، ص29).

#### الخطوة الثامنة: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب هذه الخطوة تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المنظمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة ببطاقة الأداء المتوازن (عوض، 2009، ص114).

ويجب هنا مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية والداخلية للمنظمة، ومساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق (العمرى، 2009، ص29).

#### الخطوة التاسعة: المتابعة والتقييم

من الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض يمكن الاستعانة بطول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات (المغربي، 2006، ص330).

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009، ص115).

إن الهدف جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعة واحتساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشائها، ويصمم البعض بطاقة لتقييم القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس والأداء الفعلي المتحقق وبيان الفروقات مع تحديد أسباب هذه الفروقات ويتم وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة (جودة، 2008، ص280).

## مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- هناك العديد من المقومات الأساسية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن عرضها على النحو الآتي: (درغام وأبو فضة، 2009، ص752) (جودة، 2008، ص280)
- 1- دعم الإدارة العليا وإدراك العاملين بالمنظمة لهذا الدعم مما يسهل ويسرع خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  - 2- التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة أو تطبيقها، كما أن العمل الجماعي من أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  - 3- ضرورة إدراك أن اختلاف ظروف البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمات لا توفر حلول معيارية تناسب كل المنظمات.
  - 4- ينبغي التركيز على عملية الاتصال بالشكل السليم وذلك من خلال الاعتماد على مدخل الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
  - 5- ضرورة إدارة التغيير داخل المنظمة لمواكبة كافة التغيرات البيئية الخارجية.
  - 6- فهم الإستراتيجية وتحديد الأهداف والمقاييس التي تتفق مع الإستراتيجية يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بالكم الهائل من المعلومات التي تعيق العمل الإداري.
  - 7- يجب البدء بالتحليلات البسيطة والتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
  - 8- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

## الصعوبات والأخطاء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من المنظمات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن ولكنها لم تحصل على الفوائد المتوقعة من هذا التطبيق، وقد أشارت الأبحاث والخبرات السابقة إلى العديد من الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن نذكر منها: (Marr, 2008, p.8-10)، (Jakobsen, 2008, p.10)، (Anand et al, 2005, p.22)

- 1- الاعتماد على تصميم سابق لبطاقة أداء متوازن لمنظمة تعمل في نفس المجال وتطبيقها دون الرجوع إلى الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة والانطلاق منها كقاعدة لتصميم الخريطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة على كل بعد من أبعاد البطاقة.

- 2- عدم تصميم الخريطة الإستراتيجية يعد من أكبر الأخطاء وأكثرها شيوعاً التي تقع فيها الكثير من المنظمات، حيث إن وجود أهداف إستراتيجية ومقاييس للأداء على قطعة ورق واحدة توضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة له أثر ايجابي على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما أكدته دراسة Wharton School التي طبقت على 157 شركة وجد أن 23% من الشركات تقوم ببناء وتحليل واختبار نماذجها السببية ويتوفر لديها خرائط إستراتيجية مما حقق لها عائد أعلى على الأصول بنسبة 2.95% وعائد على الاستثمار بنسبة 5.14% من الشركات التي لم تستخدم نموذج السبب والنتيجة.
- 3- التقيد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمنظمة ومجال عملها، حيث يجب تكييف البطاقة بالشكل الملائم لمجال عمل المنظمة وثقافة العاملين فيها.
- 4- سعي المنظمات للوصول إلى أفضل تصميم لبطاقة الأداء المتوازن دون البدء في تطبيقها، فالعالم يتغير بشكل سريع وكذلك البطاقة ولذلك من الأفضل البدء في تطبيق البطاقة والسعي دوماً لتطويرها لمواكبة أي تحديثات في بيئة أعمال المنظمة.
- 5- عدم توفر الدعم اللازم من الإدارة العليا أو عدم الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 6- عدم إشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة في عملية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- إهمال شرح أفكار وأهداف البطاقة بعد الانتهاء من تصميمها للعاملين في المستويات الدنيا سيكون له أثر سيء على نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لاحقاً.
- 8- التضخيم من حجم المقاييس الخارجية للأداء أو المبالغة في إعدادها يضعف من الدور المنوط ببطاقة الأداء المتوازن.
- 9- عدم توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب تخصيص المال والوقت اللازم للفريق القائم على العملية وإعطائه الفرصة لجمع المعلومات حول مؤشرات الأداء وتحليلها.
- 10- عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العملية والاعتماد على البرامج التطبيقية التقليدية لجمع وتحليل المعلومات
- 11- عدم القدرة على إعطاء الوزن المناسب لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم التوافق بشأن اختيار المقاييس المناسبة.
- 12- القيود المفروضة على نظام المعلومات تحول دون إمكانية قياس أداء المنظمة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الهدف.

## حلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن:

توفر بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة هيكلًا يعبر عن رؤيتها وإستراتيجيتها من خلال أهداف ومقاييس ملموسة، وبالرغم من ذلك تواجه المنظمة تحدياً ضخماً يتمثل في ضرورة بناء نظام يؤدي وظيفة مزدوجة وهي جمع المعلومات وثيقة الصلة وتوصيلها إلى الموظفين والشركاء والحصول على التغيير السلوكي الذي يكون مرغوباً فيه، والمعلومات المطلوبة هنا معلومات يتم عرضها بشكل واضح وصريح في صورة أرقام وأشكال بيانية أو وسائط متعددة، ومن الممكن الوصول إليها بسهولة، وأن يتم جمعها وقياسها بصورة فعالة وألا تكون مكلفة (جوران وآخرون، 2003، ص346).

ومن الممكن استعمال بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الورقة والقلم، أو باستخدام أدوات بسيطة مثل الجداول القياسية التي يؤخذ عليها تعبئتها اليدوية مما يجعل العملية تأخذ وقتاً طويلاً ويصعب تحديثها وتفتح مجالاً هائلاً للأخطاء، كما أن العدد الكبير من هذه الجداول القياسية يجعل البيانات أكثر تثاراً ويصعب تجميعها وتحليلها، ومن هنا فإن الأتمتة واستخدام البرامج التطبيقية لدعم بطاقة الأداء المتوازن أصبح أمراً مطلوباً وضرورياً، وذلك بهدف: (Marr and Neely, 2003, p.30)

1- تحقيق تكامل البيانات الواردة من مصادر متعددة داخل وخارج المنظمة.

2- سهولة تحليل جميع البيانات سواء كانت كمية أو نوعية.

3- تيسير الاتصال بين المستخدمين من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، وتوفير تغذية مرتدة.

إن استخدام البرامج التطبيقية وحلول تكنولوجيا المعلومات لدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيوصل معلومات إستراتيجية عن أداء المنظمة للعاملين وللمساهمين، وهذا الاتصال سيخلق حوارات تساعد على التعلم وخلق المعرفة (Marr, 2007, p.4).

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لحلول تكنولوجيا المعلومات ينبغي تناولها لاستخدامها بجانب بطاقة الأداء المتوازن وهي تعكس ثلاثة مستويات مختلفة الطموح يمثل المستوى الأول منها المستوى الأدنى للطموح والثالث المستوى الأعلى: (جوران وآخرون، 2003، ص347-348)

1- **واجهة المستخدم** : وهو نسق أو شكل لعرض البيانات والسماح بعقد مقارنة بين الوحدات وهي تشبه لوحة الأدوات، وهذا النظام يمكن أن يقوم على بيانات مستقاة من مصادر عديدة مختلفة ومن النظم اليدوية والآلية معاً، وتكون البيانات هنا سهلة الوصول لها ومعروضة على نحو صديق للمستخدم ويمكن استخدام أدوات بسيطة مثل Visual basic، Excel، HTML، والمتطلب الرئيسي هو أن تسمح الأداة بسهولة دمج وعرض النص مع الرسوم التصويرية ومن ثم إمكانية عقد المقارنة بين الوحدات عبر فترة زمنية.

2- **نظم المعلومات التنفيذية**: بالإضافة إلى شكل العرض يتيح النظام إمكانية جمع البيانات من نظم أخرى متنوعة موجودة بالفعل، وعندما تكون المقاييس أكثر تعقيداً وتطوراً قد يكون عدد

مثل هذه النظم كثيراً، وينصح باستلهاهم واجهة نظام المعلومات الإدارية من قياس الأداء المتوازن بدلاً من تطبيق قياس أداء متوازن خاص، مما يتيح إجراء عملية "غوص في الأعماق" بمعنى أن المستخدم يستطيع فحص البيانات الأساسية لمعرفة السبب الذي جعل الأعداد الموضحة في المقاييس تتطور بشكل معين وهنا يمكن أن تفتح تكنولوجيا الويب الباب أمام إمكانيات جديدة.

**3- نماذج المحاكاة:** وهنا يمكن أن نسقط مقاييس المنظمة على المستقبل أو نحكي تأثيرات التغيرات في المقاييس، حيث يتعين علينا وضع افتراضات مثل معرفة التأثير الذي نفترض أن التسويق سيحدثه على المبيعات في أي إطار زمني، وماذا سيحدث إذا أسرعنا بعمليات التسليم أو طرحنا مزيداً من المنتجات الجديدة، ومن أمثلة البرمجيات المستخدمة لهذا الغرض Ithink و Powerism المعتمدة على استخدام الفكر المنظومي، والتي يمكن إحداث ترابط بينها وبين أجزاء من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

#### جدول رقم (8): حلول تكنولوجيا المعلومات المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن

الجيل	الأول	الثاني	الثالث
نوع التكنولوجيا	واجهة المستخدم	نظم المعلومات التنفيذية	نماذج المحاكاة
النوع	<ul style="list-style-type: none"> <li>visual basic</li> <li>Excel</li> <li>HTML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OLAP</li> <li>Pearl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ithink</li> <li>Powerism</li> </ul>
الغرض	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض البيانات بصورة صديقة للمستخدم وسهلة الوصول</li> <li>مقارنة الوحدات عبر فترة زمنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض البيانات بشكل صديق للمستخدم ويسهل الوصول إليها</li> <li>جمع البيانات أوتوماتيكياً من نظم مختلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاكاة الكيفية التي ستتطور بها الشركة على أساس فروض وبيانات تاريخية</li> </ul>
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> <li>قائم على بيانات مأخوذة من مصادر مختلفة</li> <li>النص والأشكال الرسومية مقدمان معاً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسمح بالغوص عميقاً للوصول إلى البيانات الأساسية</li> <li>نظام خاص بالمستخدم واسترجاع البيانات من مستودع بيانات</li> <li>البيانات متاحة في شكل متعدد الأبعاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبنية على فروض علاقات السبب والنتيجة</li> <li>أدوات لمحاكاة بدائل القرارات الإستراتيجية</li> <li>أدوات للتوصيل الفعال للاختيارات الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة</li> </ul>

المصدر: (جوران وآخرون، 2003، ص348).

## خلاصة المبحث:

لقد فرضت التغيرات الجذرية التي أحاطت بعمل المنظمات المختلفة خلال القرن الجديد العديد من التحديات التي كان على رأسها ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء وتحسينه من خلال تبني أدوات إدارية جديدة، وقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن الحل من خلال قدرتها على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أفعال وقرارات مناسبة لحل المشكلات العديدة، بالإضافة إلى توفيرها المعلومات المناسبة وفي الوقت المنشود لمتخذي القرارات وفي كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

## المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات الإدارية

### تمهيد:

يعد موضوع اتخاذ القرارات من الموضوعات التي شغلت كتاب الإدارة لعقود عدة مضت، وكان أحد الرواد الأوائل في هذا المجال سايمون الذي اهتم بعملية اتخاذ القرارات الإدارية وقبولها كأساس للعمل الإداري بالمنظمات، واعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساسها (أيوب، 2001، ص18).

وقد اكتنف موضوع اتخاذ القرار تطورات عديدة وتعذلت المنطلقات والاهتمامات ذات العلاقة وتغيرت وفقاً لتطور النظرية الإدارية المتعددة الأوجه، فبعد أن كانت افتراضات النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار تتمحور حول البعد العقلاني المطلق والرشد الاقتصادي، وتحصر دراسة اتخاذ القرار بمتخذة، اتجهت النظريات الحديثة إلى التركيز على الكيفية التي يتخذ بها القرار، وعلى تشابك وتداخل العوامل المتعددة المرتبطة بذلك، بناء على افتراضات العقلانية المقيدة (الرشيد، 2000، ص188).

ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة في التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات في الغد بنفس اتجاهات وأساليب الماضي، وإنما أصبح يتطلب الأمر اتجاهات حديثة في التعامل مع المشكلات المختلفة وتعد القدرة على تشخيص المشكلات وحلها إحدى المهارات الرئيسية للمدير الفعال (هلال، 2003، ص14).

كما لم تعد عملية اتخاذ القرارات تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية للوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة للمساهمة في حل المشكلات المختلفة بالاعتماد على التحليل الكمي للمعلومات، وتزداد أهمية وخطورة اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وتعددت مجالات النشاط والخدمات التي تقدمها للعملاء (عليان، 2007، ص68).

### مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين موضوع اتخاذ القرارات من جوانب عديدة تتباين من حيث الشكل التعبيري وتتفق من حيث المحتوى الفكري، إذ إن القرار من الناحية القانونية يمثل "إعلاناً للإرادة يصدر من سلطة إدارية بصورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد أو الجماعات العاملة في المنظمة " (حمود واللوزي، 2008، ص165).

أما من الناحية الإدارية، يعرف القرار الإداري بأنه نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، يهدف لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من بين عدد من البدائل (فياض وآخرون، 2010، ص 68).

أما عملية اتخاذ القرارات تعرف بأنها " تلك العملية المبنية على أساس الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بندين " (علي والساعد، 2001، ص 17). وتعرف بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكافة جوانب المشكلة موضوع القرار (العتيبي، 2004، ص 39).

ويرى حنفي أنها " عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة " (حنفي، 2006، ص 78).

ويقصد بعملية اتخاذ القرارات بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة " (العلاق، 2008، ص 160-161).

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات هي الطريقة المنظمة التي تستخدمها إدارة المنظمة لحل المشكلات من خلال توفير المعلومات الكافية وتحديد البدائل واختيار البديل الأكثر ملاءمة وذلك في سبيل تحقيق الهدف المرغوب فيه حسب الموقف والظروف المحيطة به، وهنا لا بد من الإشارة بأن اتخاذ القرار "البديل المناسب" ما هو إلا إحدى الخطوات ضمن عملية متكاملة يطلق عليها عملية اتخاذ القرارات.

### **أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:**

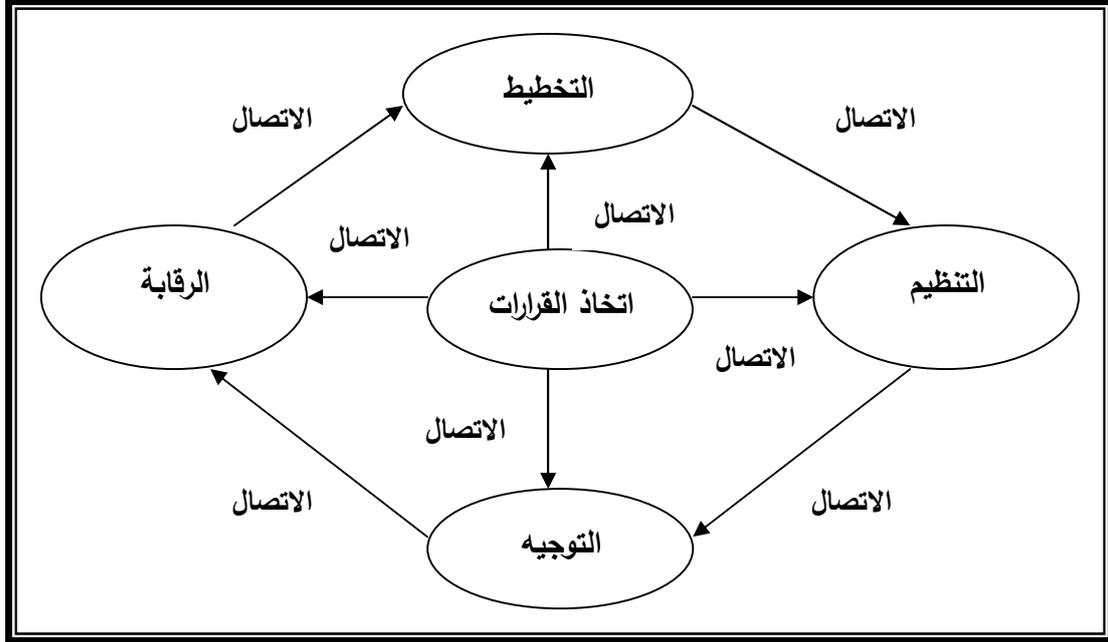
إن أي منظمة تواجه إدارتها يومياً العديد من المشاكل وبشكل مستمر مما يبرز نظرية القرارات وأهميتها من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب وضمن أسس علمية قائمة على جمع المعلومات والبحث الدقيق لتحري هذه المعلومات وتحليلها ودراستها من أجل الوصول إلى قرار رشيد قدر الإمكان (علي والساعد، 2001، ص 7).

إن الإدارة في العصر الحديث تواجه تحديات جسيمة نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في مختلف الميادين، والذي نجم عنه تعقيد المهام المطلوبة من الإدارة وتشعب مجالاتها، وأصبحت القرارات الإدارية بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بصورة واضحة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي

تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية والمادية والمعلوماتية والمالية واستثمارها بكفاءة لتحقيق الأهداف (حمود واللوزي، 2008، ص163-164).

وتكمن أهمية عملية اتخاذ القرارات في تداخلها بجميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها وأنشطتها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، أما عندما يباشر المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه رؤوسيه وتنسيق جهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على إجراء التصحيحات، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (العبادي وآخرون، 2009، ص129).

إن اتصال عملية اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية الأخرى جعلها أكثر أهمية، حيث يعتمد عليها نجاح كافة العمليات الإدارية الأخرى، وأصبحت جوهر وظيفة المدراء وجوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشكلات (فياض وآخرون، 2010، ص66).



الشكل رقم (6): عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية (عليان، 2007، ص68)

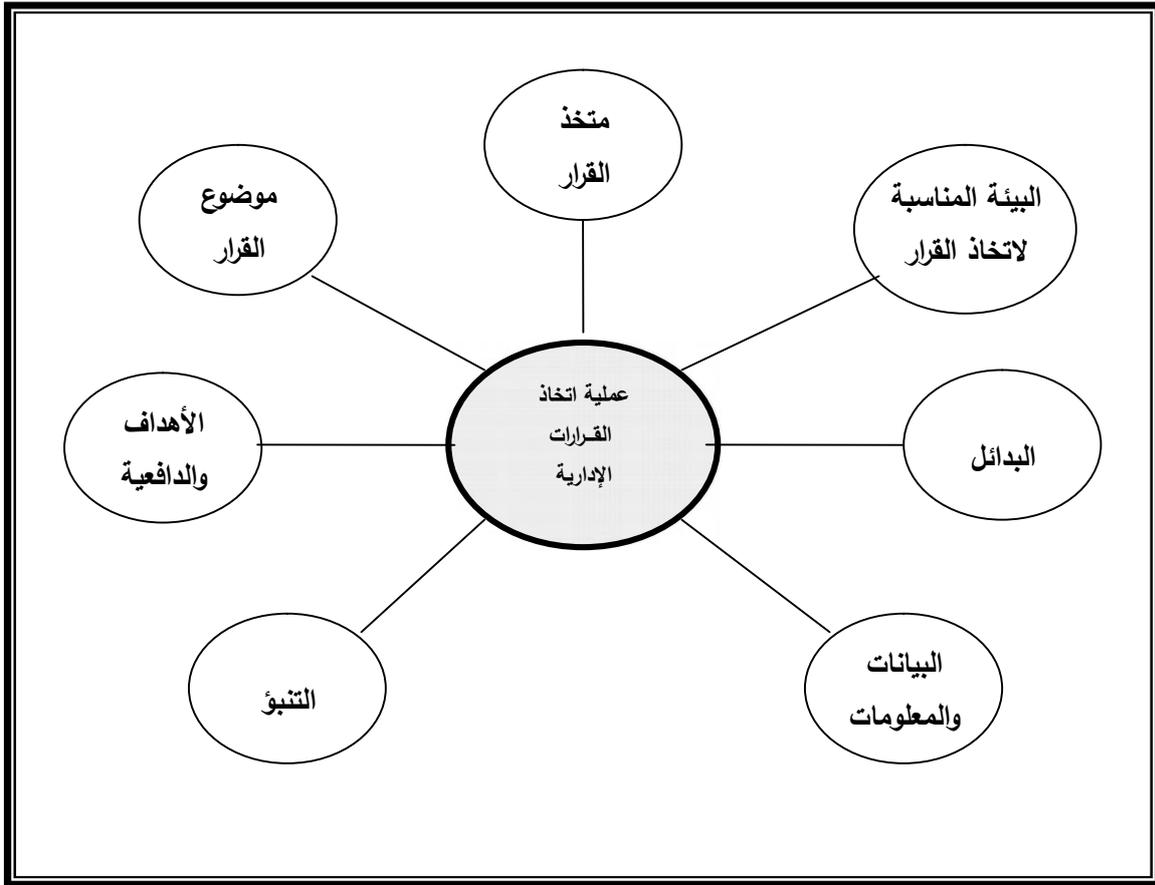
## ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل لمشكلة إدارية معينة، وأن هذه العملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر كثيرة، ويمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحديد الصفات الآتية المميزة لهذه العملية: (كنعان، 2003، ص 87-89) و(علي والساعد، 2001، ص 21)

- 1- **القابلية للترشيد:** حيث إن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، وذلك لصعوبة توفير معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق يمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل.
- 2- **التأثر بالعوامل الإنسانية والاجتماعية:** تتأثر هذه العملية بعوامل سيكولوجية من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع المساهمين في اتخاذ القرار، كما تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار وهي بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- 3- **الامتداد في الماضي والمستقبل:** القرار الإداري وخاصة المتكرر منها، هو امتداد واستمرار لقرارات سبق اتخاذها في الماضي، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنسحب إلى المستقبل.
- 4- **الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:** إن المراحل المتعددة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تحتاج إلى جهد مشترك، كما أن القرار يجب أن يساهم فيه بشكل مباشر أو غير مباشر جميع أعضاء المنظمة.
- 5- **الديناميكية المستمرة:** إن الانتقال من مرحلة لأخرى خلال هذه العملية وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، يعطي العملية صفة الحركية، كما أن التغير المستمر للمشكلة كتغير نوعية المعلومات المتاحة وكميتها يفرض الحاجة لاستمرارية متابعة القرار وتحديثه بما يلائم أي تغيرات جديدة.
- 6- **العمومية والشمول:** تتصف عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالعمومية حيث إن نوع القرارات وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات، وتتصف بالشمول حيث إن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية بجميع المستويات.

## عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

- تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العناصر الآتية والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي:
- 1- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله من ذلك.
  - 2- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما في شأنها.
  - 3- **الأهداف والدافعية:** القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.
  - 4- **التنبؤ:** الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سيحدث في المستقبل ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها (عليان، 2007، ص71-72).
  - 5- **البيانات والمعلومات:** المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرارات وعليه هناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفنقذ إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهنداء إلى الطريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال أنظمة المعلومات الإدارية وهي المنظومة التي تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالفعاليات الداخلية بالمنظمة والمتعلقة ببيئتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار (الشماع، 2004، ص114-115).
  - 6- **البدائل:** يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة (فياض وآخرون، 2010، ص72).
  - 7- **البيئة المناسبة لاتخاذ القرار:** البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالباً ما تشكل قاعدة أساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه، ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين والقيود المالية والسياسات العامة للمنظمة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المزمع اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة (حمود واللوزي، 2008، ص169).



شكل رقم (7): عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية (فياض، 2010، ص71-72)

## أنواع القرارات الإدارية:

لا يوجد معيار محدد يمكن من خلاله تصنيف القرارات أو تقسيمها، وقد تعددت الأدبيات الإدارية في محاولة لتحديد أنواعها، وسيتولى الباحث هنا محاولة استعراض عدد من أبرز التصنيفات الخاصة بالقرارات الإدارية، وهي كالآتي:

### 1- القرارات على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع:

- قرارات تتعلق بالإنتاج: حجم الإنتاج، حجم المصنع، إجراءات الشراء، كمية المخزون... الخ.
- قرارات تتعلق بالمبيعات: تحديد الأسواق، تغليف المنتجات، منافذ التسويق، الإعلانات... الخ.
- قرارات تتعلق بالتمويل: الهيكل المالي، شروط الائتمان، توزيع الأرباح، الاندماج... الخ.
- قرارات تتعلق بالأفراد: مصادر الحصول على القوى العاملة، نوع التدريب، تحليل العمل... الخ (العلاق، 2008، ص161-163).

### 2- حسب درجة أهميتها:

- قرارات إستراتيجية: تتخذها الإدارة العليا للمنظمة وترتبط بالسياسات العامة للمنظمة ككل.

- **قرارات تكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتكون تجزئة للقرارات الإستراتيجية.
- **قرارات تنفيذية:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة التشغيلية في المستويات الدنيا للمنظمة (عاشور، 2002، ص274).

### 3- القرارات من حيث الجهد المبذول في اتخاذها:

- **القرارات المبرمجة:** تشير إلى القرارات المخططة سلفاً التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية حيث تكون أساليب وطرق وإجراءات حل المشكلة معروفة سلفاً، مثل قرارات التعيين والتوظيف وقرارات الإجازات... الخ.
- **القرارات غير المبرمجة:** تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع أو الاندماج... الخ (حنفي، 2006، ص86).

### 4- القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة:

- **القرارات المؤكدة:** تتسم بدرجة عالية من المعلومات المتوفرة بشأنها مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ للعاملين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم.
- **القرارات في ظل المخاطرة:** تمثل هذه القرارات بتحديد احتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة.
- **القرارات في ظل عدم التأكد:** وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك، حيث يوجد العديد من المتغيرات غير المحتسبة نظراً لحالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف المحيطة بالمنظمة (حمود واللوزي، 2008، ص181).

### 5- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

- **القرارات الفردية:** تلك التي يتخذها المدير دون التشاور أو مشاركة العاملين في المنظمة.
- **القرارات الجماعية:** هي التي يتم اتخاذها بعد التشاور مع العاملين أو المختصين والخبراء مما يفتح الباب واسعاً لفهم المشكلة بشكل أكبر وطرح عدد أكثر من البدائل لها (فياض وآخرون، 2010، ص79-81).

### 6- القرارات الارتجالية والقرارات الرشيدة:

- **القرارات الارتجالية:** تلك القرارات السريعة التي تتخذ بشكل عشوائي وغير منطقي، ودون الاستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات السليمة،

وهذا النوع من القرارات يكلف الإدارة وقتاً وجهداً كبيرين كما ويضعف ثقة الجماهير وأصحاب العلاقة بالمنظمة والقائمين عليها.

- **القرارات الرشيدة:** هي القرارات الواعية والمدروسة والتي تتضافر في عملية اتخاذها كافة المقومات العلمية والمستلزمات الأساسية التي تزيد من دقة ومضاعفة النتائج الإيجابية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (عباس، 2011، ص121-120).

## خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

### أولاً: تحديد المشكلة

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، والمقصود هنا إدراك متخذ القرار الفرق بين الوضع الحالي والوضع المثالي، وبالتالي معرفة الفجوة التي تحتاج إلى سد بقرار سليم وناجح، وهناك العديد من المشاكل التي تواجه أي مدير منها المشاكل التقليدية مثل حضور الموظفين ومنح الإجازات، أو مشاكل حيوية تؤثر بشكل مباشر على سير العمل كمشاكل التخطيط والاستراتيجيات، أو مشاكل طارئة تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة أو بسبب قصور في الأداء (علي والساعد، 2001، ص22).

### ثانياً: تحليل المشكلة

وفي هذه الخطوة يقوم متخذ القرار بتحليل المشكلة، وهذا يقتضي القيام بتصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، ومن ثم بيان أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادرها وحجمها، والوسائل التي تساعد في الحصول عليها كنظم المعلومات الإدارية أو الانترنت أو غيرها من المصادر الأخرى، ومن ثم القيام بعملية تحليل هذه المعلومات ونفسيرها (كنعان، 2003، ص129-142).

### ثالثاً: إيجاد البدائل المناسبة

في هذه الخطوة يقوم متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، ويستطيع المدير في هذه الخطوة الاعتماد على الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية بخبرته الذاتية، ويجب أخذ آراء العاملين في نفس حقل المشكلة وذلك باستخدام العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة، وغيرها من الوسائل التي يتم من خلالها الاستعانة بالعاملين في الحقل الإنتاجي أو

التشغيلي أو الاستشاريين، ومن ثم القيام بتحليل تلك البدائل المقترحة والتأكد من قدرتها في تحقيق الكفاءة اللازمة لمعالجة المشكلة محل القرار (حمود واللوزي، 2008، ص170-171).

#### رابعاً: تقييم البدائل المتاحة

في هذه الخطوة يتم توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، والتعرف على كافة العوامل المؤثرة في كل بديل، وتعتمد خطة تقييم البدائل المطروحة على معايير مختلفة مثل التكلفة المالية، الكادر البشري المطلوب، الوقت المطلوب للتنفيذ، المعدات والتكنولوجيا المطلوبة، ودرجة المخاطرة لكل بديل.

#### خامساً: اختيار البديل الأفضل

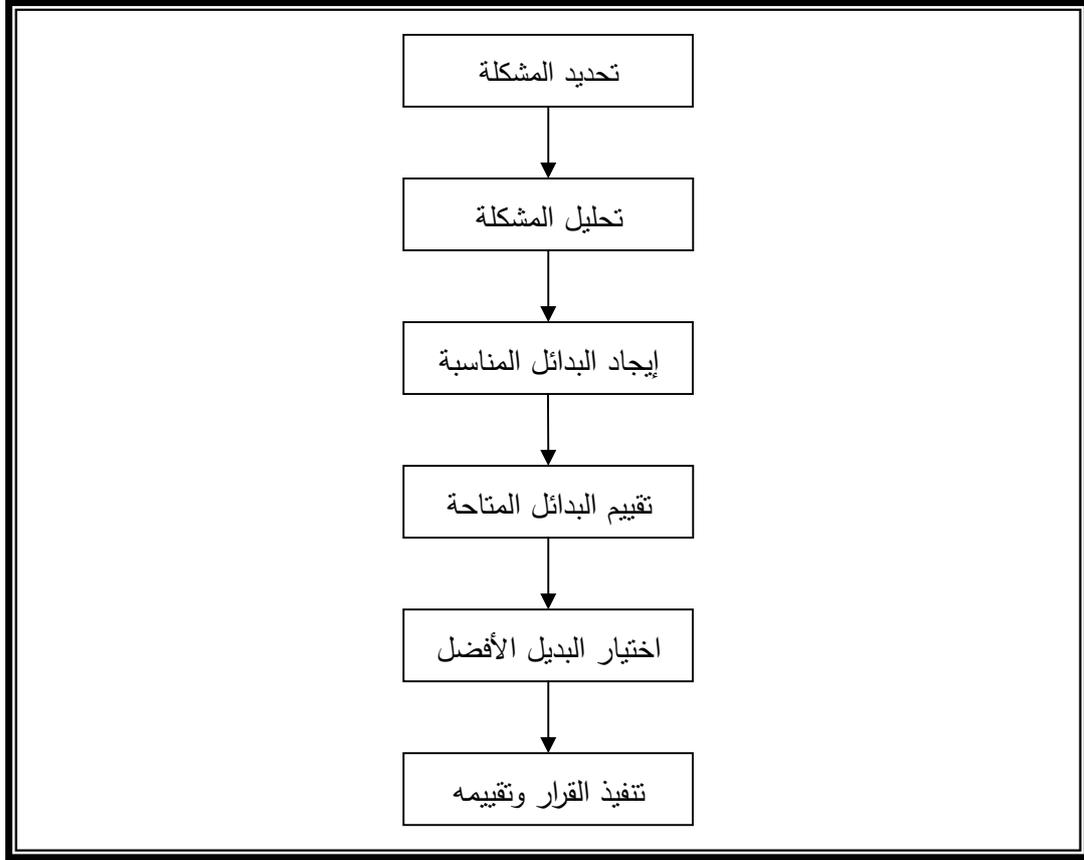
بعد أن يتم تقييم البدائل المقترحة والتعرف على إيجابيات كل بديل مطروح وسلبياته وتحديد مدى كفاءته في حل المشكلة وتحقيق الهدف، يتم اختيار أفضل البدائل والتخلي عن جميع البدائل الأخرى، وهناك مجموعة من المعايير التي يمكن لمتخذ القرار أن يسترشد بها عند اختياره للبديل الأفضل أهمها: (فياض وآخرون، 2010، ص75-76)

- عدد الأهداف التي يحققها بديل معين وأهميتها.
- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار بديل معين.
- مدى المنفعة التي يمكن تحقيقها من إتباع بديل معين.
- مقدار المجهود البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل.
- كفاءة البديل ومدى استغلاله للموارد المتاحة عند التنفيذ.
- الوقت الذي يستغرق تنفيذ البديل.
- الأهداف والآثار الإيجابية التي يحققها البديل والآثار السلبية التي يتوقع أن يثيرها.
- مدى ملائمة البديل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- مدى توافر المعلومات التي بني عليها البديل.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل والحصول على نتائج.

#### سادساً: تنفيذ القرار وتقييمه

إن هذه الخطوة تعني الشروع عملياً في تطبيق البديل الأفضل الذي يتم اختياره، وينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار وأن يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصال السليمة والعملية لتنفيذ القرار، حيث إن عملية تنفيذ القرار تعني وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار ومن ثم يجب أن يتم متابعة الجهات والأفراد لكيفية سبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي ترافق عملية

التنفيذ ومحاولة معالجتها حيث إن المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية (حمود واللوزي، 2008، ص172).



الشكل رقم (8): خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية (عباس، 2011، ص115-117).

### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تهدف القرارات الإدارية إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة خططها وبناء هيكلها التنظيمي وتحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود السلطة وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، كما وتتعلق هذه القرارات بكيفية استغلال الموارد اللازمة لاستمرار العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء (المغربي، 2002، ص122).

إلا أن هناك عوامل عدة مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي يمكن ذكرها على النحو الآتي: (علي والساعد، 2001، ص25-27)

**1- عوامل البيئة الخارجية:** وهي العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومنها:

- **العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل المتعلقة بالركود الاقتصادي والرخاء والكساد، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، والتشجيع على الاستثمار، المساعدات المالية التي تمنحها الحكومة للقاطع الخاص.
  - **العوامل السياسية والتنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما واللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول الأخرى.
  - **العوامل الثقافية:** العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة ومستويات المعيشة في الدولة.
  - **العوامل التكنولوجية:** العوامل المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي من أجهزة واتصالات وغيرها.
- 2- عوامل البيئة الداخلية:** وهي العوامل التي تؤثر على القرارات بشكل مباشر كحجم المنظمة، القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة، الموارد المالية والبشرية، والعلاقة بين مدراء الأقسام والإدارات.
- 3- تأثير متخذ القرار نفسه:** وهو من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرارات بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في نواحي أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصياً بمتخذه، ومنها العوامل السيكولوجية الداخلية كالشخصية والدوافع والمواقف والاتجاهات، وعوامل أخرى مؤثرة كالجماعات والعائلة والقيم والعادات... الخ.
- 4- تأثير حالات القرار:** وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرارات نفسها وهي مقسمة إلى أربعة أنواع هي:
- **البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد):** وهي تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.
  - **البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد):** وهي تتميز بأن عدد العوامل البيئية قليل وكذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى وكذلك القرار يتغير من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد.
  - **البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة):** هنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة خاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
  - **البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد):** تكون العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات.
- إن جوهر الإدارة اتخاذ القرارات، فالمدراء يحتاجون باستمرار إلى تقييم البدائل المختلفة واتخاذ القرارات آخذين بعين الاعتبار العديد من المسائل والعوامل، ومع تعدد الأنماط الإدارية تتعدد أيضاً أنماط اتخاذ القرارات، فعملية اتخاذ القرارات تتضمن حالات عدم التأكد ودرجات مختلفة من المخاطرة

والتحليل الكمي والنوعي، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات لا تتأثر فقط بالحكم المنطقي ولكن أيضا ببعض العوامل غير المنطقية كشخصية متخذ القرار ودرجة الضغط ووضع المنظمة وغيرها (Helms,2006,p.60).

### **الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية:**

من أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية:  
(عليان،2007،ص87)

- 1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
- 2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- 3- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- 4- نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها.
- 5- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.

### **أساليب تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية:**

إن السبيل في نجاح تحقيق المنظمة لأهدافها يرتبط بصورة واضحة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولذا فإن عملية تحسين وتطوير وزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أكثر الاتجاهات إلحاحاً في مختلف مجالات المنظمة ويمكن اعتماد الأساليب الآتية لهذا الغرض وهي:  
(حمود واللوزي،2008،ص185-186)

- 1- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتمكينهم.
- 2- دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تستند إلى الدقة والموضوعية العالية.
- 3- الدقة والتروي في اتخاذ القرار إذ إن التعجل في اتخاذ القرار من شأنه أن يقود إلى الخطأ غالباً.
- 4- اعتماد نظم المعلومات (الحوسبة) ووفرته ودقتها تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية وشفافية.
- 5- اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية والابتعاد عن العواطف والأهواء.
- 6- تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها يعد أمراً ذا أهمية كبيرة في نجاح القرارات وتحسينها.

- 7- المرونة في اتخاذ القرارات وإمكانية تعديلها حين الحاجة ووفقا للمتاح من المعلومات والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى متخذي القرارات.
- ويمكن جعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية أفضل من خلال النموذج الآتي:  
(Helms,2006,p.164)
- 1- تحديد المشكلة بحدز، وتجنب التحيز في وضع الافتراضات غير المبررة عند تحديد الخيارات.
  - 2- تحديد الأهداف ومعرفة ما يراد تحقيقه، وما هي القيم والمخاوف والتطلعات الأكثر ملائمة بالنسبة للمنظمة.
  - 3- إيجاد البدائل الخلاقة حيث إن البدائل تقدم أشكالاً مختلفة للفعل المطلوب.
  - 4- فهم العواقب الناجمة من خلال تحديد كيف يمكن للبدائل المختلفة من أن تلبى جميع أهدافك.
  - 5- فهم كيفية التعامل مع البدائل المختلفة، حيث إن الأهداف غالباً ما تتعارض مع بعضها البعض ومن الضروري أن يتم اختيار البديل الأقل تكلفة والأكثر إمكانية للتحقيق.
  - 6- يجب مواجهة حالة عدم التأكد من خلال الحكم على المخرجات المختلفة وتقييم الآثار المترتبة عن كل مخرج.
  - 7- التفكير بجدية في احتمالات المخاطرة حتى تتمكن من اختيار البديل المقبول.
  - 8- الكثير من القرارات ترتبط ببعضها بمرور الوقت، ومفتاح النجاح لاختيار القرار الصحيح يكمن في عزل القضايا على المدى القريب وحلها، مع وجوب جمع المعلومات ذات الصلة بالقضايا التي ستنشأ لاحقاً.

### خلاصة البحث:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات جسيمة كنتاج للثورة العلمية والتكنولوجية التي نعيشها، وقد أفرزت العولمة إطاراً جديداً للمنافسة، وازداد حجم المنظمات وتعددت أنشطتها وتعقدت، مما جعل الوسائل الكلاسيكية لاتخاذ القرارات الإدارية غير ملائمة، وأصبح من الضروري تكيف أدوات وطرق جديدة توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب حتى يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لحل المشكلات المختلفة التي تواجههم وتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال الالتزام بالخطوات العلمية لاتخاذ القرارات، مع مراعاة كافة الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

## المبحث الثالث: المصارف الوطنية بقطاع غزة

### تمهيد:

لقد ارتبطت نشأة المصارف كنتيجة طبيعية لتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، وكنتيجة أيضاً لزيادة التبادل التجاري بين الشعوب والدول المختلفة، ومن ثم ظهور النقود كعامل أساسي لعملية التبادل بين الدول، بدأت ظاهرة إيداع الفائض منها كودائع مقابل الحصول على عمولة نظير حمايتها والمحافظة عليها (البشيتي، 2009، ص13).

والمصرف هو مؤسسة أو منشأة اقتصادية تتعامل بالنقود حيث تجميع الودائع والمدخرات من المصادر المختلفة، ثم إعادة استثمارها في كافة المجالات المختلفة للاستثمار وبما فيه توجيه ما تجمع لديها من أموال غير مجموعة من الاستثمار، وفوق هذا تقوم المصارف بالعديد من الخدمات لعملائها لا بوصفها موقع تجميع مدخراتهم وودائعهم ولكن باعتبارها وكيلاً بالعمولة (هلالى وشحادة، 2007، ص3).

وتلعب المصارف أيضاً دوراً هاماً في حركة النشاط الاقتصادي من خلال تأثيرها المباشر في حجم التسهيلات الائتمانية التي تقدمها، وبالتالي في مقدار عرض النقود في الاقتصاد، وتأتي أهمية دراسة دور المصارف في التأثير على عرض النقود بسبب ما تحدثه التغيرات في حجم النقود من تأثير مباشر على مستويات البطالة والتضخم، ومعدلات النمو الاقتصادي، وهي جميعها متغيرات تشكل أهدافاً مباشرة للسياسة الاقتصادية (السمهوري، 1999، ص110).

كما أن وجود المصارف يؤدي إلى جانب ما تقدم من أهمية إلى تحقيق نمو اقتصادي ناتج عن تفاعل المؤسسات المالية التجارية من جانب والمتعاملين معها من جانب آخر، حيث تعمل على تسهيل معاملات التجار والمستثمرين، وتوظيف أعداد كبيرة من الموظفين فيها، وفي المؤسسات التي تستفيد من خدماتها وكذلك تقوم من خلال زيادة إنتاجيتها وربحيتها إلى زيادة الناتج القومي الإجمالي للدولة وزيادة القيمة السوقية لأسهم ملاكها (أبو زعيتر، 2006، ص21).

### الجهاز المصرفي في فلسطين:

يعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية والقوانين المنظمة وعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي" (عاشور، 2003، ص24).

والجهاز المصرفي الفلسطيني كأى جهاز مصرفي في العالم يتكون من المصرف المركزي والمتمثل بسلطة النقد الفلسطينية والعديد من المصارف التجارية والمصارف المتخصصة، وقد تأسس

الجهاز المصرفي الفلسطيني نتيجة لتوقيع وثيقة أوسلو المتعلقة بالحكومة الانتقالية الموقعة في واشنطن بتاريخ الثالث عشر من سبتمبر للعام 1993 (أبو زعيتر، 2006، ص110).

ترجع بدايات العمل المصرفي في فلسطين إلى بداية حكم الانتداب البريطاني على فلسطين حيث بلغ عدد المراكز المصرفية في نهاية عام 1945 ما يقرب من 24 مركزاً و39 فرعاً، وأهم تلك المصارف التي كانت تعمل آنذاك هو المصرف العربي الذي تأسس عام 1930، ومع نهاية عام 1967 بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين حوالي 13 مصرفاً بشبكة فروع 39 فرعاً، وبعد الاحتلال الإسرائيلي لباقي الأراضي الفلسطينية عام 1967، توقفت جميع المصارف عن العمل في الضفة والقطاع، وذلك طبقاً للقرار العسكري الإسرائيلي رقم (7) الصادر بتاريخ 1967/6/7 وقد استمر هذا الإغلاق حتى عام 1981 حيث سمح الاحتلال الإسرائيلي بعدها لبنك فلسطين المحدود بإعادة فتح فرعه في قطاع غزة عام 1981 ولبنك القاهرة عمان عام 1986 في الضفة الغربية ومارست بعض المصارف الإسرائيلية خلال تلك الفترة الأعمال المصرفية في فلسطين حتى عام 1987 (الهباش، 2006، ص76).

ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية قامت سلطة النقد بموجب ذلك بإعادة ترخيص جميع المصارف العاملة إبان الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967 كما قامت بمنح تراخيص جديدة لعدد من المصارف الوطنية والعربية والأجنبية المختلفة، بالإضافة إلى منح التراخيص لعدد من الشركات المالية ممثلة في الصرافين وشركات الإقراض (الهباش، 2006، ص76). ومما لا شك فيه أن القطاع المصرفي الفلسطيني - كسائر قطاعات الاقتصاد الوطني الأخرى - يواجه مجموعة من التحديات الجسيمة المحدقة به سواء أكانت تلك التحديات مفروضة بشكل قهري خارج عن الإرادة نتيجة الاحتلال الإسرائيلي وممارساته التعسفية، أو تحديات يمكن التحكم بها ومواجهتها عن طريق إعادة هيكلة وتنظيم القطاع المصرفي الفلسطيني بما يعزز ويدعم عناصر القوة فيه ويمكن هذا القطاع الحيوي من مواجهة التحديات والتغلب على المشاكل التي يواجهها (زايدة، 2006، ص70).

وقد أدى اندلاع انتفاضة الأقصى الثانية إلى تراجع في أداء القطاعات بشكل عام ومن بينها القطاع المصرفي والذي تراجع نتيجة لعدة أسباب من أهمها ما يأتي: (أبو القمصان، 2005، ص645-644)

1- صعوبة وصول بعض الموظفين العاملين في المصارف إلى أماكن عملهم، مما اضطر بعض المصارف إلى منح عدد من الموظفين إجازات غير مدفوعة الأجر، واقتصر هنا عمل المصرف على الأنشطة التقليدية مثل السحب والإيداع والحوالات.

2- توقف التحويلات الخارجية المتوقعة وقيمتها حوالي 180 مليون دولار سنوياً.

3- هناك ما يزيد عن 65% من أصول ودائع المصارف الوطنية الموجودة كودائع في المصارف الإسرائيلية محتجزة مع أرباحها من المصارف الإسرائيلية والمصرف المركزي.

4- رفض كثير من التجار والمنتجين الإسرائيليين التعامل مع شيكات التجار الفلسطينيين بتشجيع من المصارف الإسرائيلية والمصرف المركزي الإسرائيلي.

ومما لاشك فيه أيضاً أن صغر حجم المصارف الوطنية ومحدوديتها يعتبران من أبرز التحديات التي تقوض مقومات نمو وتطور القطاع المصرفي الفلسطيني مما يقوض من نمو وتطور الاقتصاد الوطني الفلسطيني باعتبار أن القطاع المصرفي أحد الركائز الأساسية والهامة لهذا الاقتصاد، حيث تسنأثر المصارف غير الوطنية الوافدة على نحو 78% من مجمل النشاط المصرفي الفلسطيني (قرش، 2003، ص29).

وبالرغم من المعوقات التي سبق الإشارة لها، فإن المصارف العاملة في فلسطين تقدم جميع الخدمات المصرفية المعروفة على مستوى العالم من حسابات جارية ولأجل بالعملة المختلفة، وتقديم القروض والحوالات والاعتمادات المستندية والكفالات المصرفية وخدمات مصرفية إسلامية، وكذلك الخدمات المصرفية عبر الانترنت وما إلى ذلك من خدمات مصرفية أخرى، مما جعل المنافسة تبدو قوية بين هذه المصارف، حيث إن الخدمات المصرفية لا تكاد تختلف في عددها بين مصرف وآخر، ويبقى مجال التميز في مجال نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها هذه المصارف لعملائها (وادي وعاشور، 2005، ص2).

### المصارف الوطنية العاملة في فلسطين:

تلعب المصارف في فلسطين دوراً هاماً ورئيسياً في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث تقوم من خلال دورها في عملية الوساطة المالية بين كل من المودعين والمقترضين (أبو زعيتر، 2006، ص19).

وتمارس سلطة النقد الفلسطينية دور البنك المركزي في فلسطين، والتي تأسست بموجب قرار رئاسي في العام 1995 كمؤسسة مستقلة، وتم استبدال هذا القرار بإصدار قانون سلطة النقد في عام 1997، وقد أنشئت سلطة النقد لتحقيق العديد من المهام الواردة في بروتوكول باريس الاقتصادي كما ورد في القانون رقم (2) للعام 1997، وتقوم سلطة النقد بعدد من المهام أهمها مراقبة المصارف وخدمات المدفوعات، والأبحاث والإحصاء، وتسعى إلى تعزيز علاقتها مع الجهاز المصرفي لتحسين عملية الوساطة المالية وتوفير البيئة المنظمة لتعزيز ثقة المدخرين، وتشجيع المؤسسات المالية على تطوير المزيد من الخدمات المنافسة لتسهيل الاستثمار، وكذلك المحافظة على علاقات وثيقة وبناء

تعاون مع السلطات الرقابية الأخرى من أجل تشجيع النمو المستدام وتنويع القطاع المالي  
(www.pma.ps).

وسيقوم الباحث بتقديم لمحة سريعة ومختصرة عن المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة  
وهي كآآآي:

## 1- المصرف الإسلامي العربي:

تأسس المصرف الإسلامي العربي كشركة مساهمة عامة عام 1995، وقد باشر المصرف  
نشاطه في مطلع عام 1996، ويقوم المصرف بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال  
الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة وفروعه  
المنتشرة في فلسطين والبالغة تسعة فروع ومكتب (www.aibnk.com).

ويهدف المصرف إلى تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة وفق أحكام الشريعة الإسلامية،  
ويقدم خدمات مصرفية إسلامية باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، وتخطط إدارة  
المصرف إلى مواجهة التحديات المستقبلية من خلال العمل على زيادة رضا العملاء من الأفراد  
والشركات والمؤسسات، والسعي إلى زيادة وتحسين كفاءة العمليات وزيادة الطاقات الإنتاجية، والعمل  
على زيادة الحصة السوقية للمصرف مع استكمال خطة التدريب الشاملة لموظفي المصرف (التقرير  
السنوي للبنك الإسلامي العربي، 2009، ص 19-33).

## 2- المصرف الإسلامي الفلسطيني:

تأسس المصرف الإسلامي الفلسطيني كشركة مساهمة عمومية محدودة في عام 1995  
بموجب قانون الشركات لسنة 1929 وتعديلاته وحصل على ترخيص سلطة النقد الفلسطينية في سنة  
1997 حيث صرحت سلطة النقد الفلسطينية للمصرف بمزاولة جميع الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام  
الشريعة الإسلامية، ويقوم المصرف بكافة الأعمال المصرفية والمالية وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية  
المعتمدة وفي إطار القوانين والأنظمة السارية في فلسطين وتعاميم سلطة النقد الفلسطينية، ويمارس  
المصرف أعماله من خلال فرعه الرئيسي في مدينة غزة وشبكة فروع المنتشرة في مختلف  
المحافظات وعددها خمسة عشر فرعاً ومكتباً واحداً، ويسعى البنك إلى تقديم خدمات مصرفية  
إسلامية نوعية وعصرية متميزة ذات عائد مجزي (www.islamicbank.ps).

### 3- المصرف التجاري الفلسطيني:

تأسس المصرف التجاري الفلسطيني في عام 1992 وهو مسجل لدى مراقب الشركات كشركة مساهمة عامة محدودة ومركزها الرئيسي في مدينة رام الله، ويتعاطى المصرف الأعمال المصرفية في إطار القوانين سارية المفعول في فلسطين ويبلغ عدد موظفيه 117 موظفاً (التقرير السنوي للبنك التجاري الفلسطيني، 2009، ص30).

وتقوم مهمة المصرف على تزويد الخدمات المالية المراعية لمصلحة العملاء من خلال تيسير نمو استثماراتهم وتلبية احتياجات العملاء مع وثوقية عالية في الأداء، كما ويسعى المصرف إلى تطوير مستوى تقديم الخدمة للعملاء والتميز في تقديم الخدمات البنكية وزيادة حصته في السوق الفلسطيني، ويقدم المصرف خدماته من خلال مقره الرئيسي وشبكة فروع عددها 5 فروع (www.pcb.ps).

### 4- مصرف الاستثمار الفلسطيني:

تأسس مصرف الاستثمار الفلسطيني كشركة مساهمة فلسطينية في عام 1994 برأس مال مدفوع مقداره عشرون مليون دولار أمريكي، ويعد المصرف الفلسطيني الأول الذي حصل على التراخيص اللازمة لأعماله من السلطة الوطنية الفلسطينية، ويسعى البنك إلى الاستجابة بكل كفاءة وفاعلية لاحتياجات ورغبات العملاء، وتعزيز مركزه المالي من خلال ضبط عناصر المخاطرة، وتنمية القوى البشرية العاملة واستخدام التقنيات الحديثة لاستمرار التميز في الأداء، ويقدم المصرف خدماته المتنوعة من خلال شبكة مكونة من 13 فرعاً منتشرة على مستوى الضفة الغربية وقطاع غزة (www.pibc.ps).

وقد قام البنك خلال العام 2009 بتطوير العديد من أنظمة العمل وذلك بهدف رفع الكفاءة والفاعلية في أداء الخدمة وتحسين إنتاجية العمل في تفرعات المصرف واستغلال الطاقات والإمكانات البشرية الفاعلة والاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا المتوفرة لديه وتحقيق وفورات في كلفة العمليات الداخلية (التقرير السنوي لبنك الاستثمار الفلسطيني، 2009، ص9).

### 5- مصرف القدس:

مصرف القدس شركة مساهمة عامة فلسطينية تأسست عام 1994 برأس مال مدفوع مقداره خمسون مليون دولار أمريكي، ويمارس المصرف نشاطه من خلال إدارته العامة بمدينة رام الله

وفروعه 13 التي تغطي كافة أرجاء الوطن، ويقدم المصرف الخدمات المصرفية المتنوعة وعلى أسس عصرية، ويسعى المصرف من خلال خطته الإستراتيجية للثلاث سنوات القادمة إلى رفع كفاءة المصرف وقدرته على التنافس من الناحية المالية والتشغيلية والفنية واستقطاب كفاءات جديدة وتطوير الكفاءات العاملة (التقرير السنوي لبنك القدس، 2009، ص 11-15).

#### 6- مصرف فلسطين المحدود:

مصرف فلسطين هو أكبر المصارف الوطنية الفلسطينية، تأسس عام 1960، وياشر أعماله بتاريخ عام 1961 بإعطاء قروض صغيرة للمشاريع والأعمال وقروض شخصية محدودة قصيرة الأجل، وبعد الأكثر انتشاراً في فلسطين من خلال شبكة مصرفية مكونة من 42 فرعاً ومكتباً ممتدة على كافة أرجاء الوطن، ويقدم العديد من الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات العملاء وتوقعاتهم، منها الخدمات المصرفية التي تتعلق بالأفراد وخدمات الشركات، ويعمل في المصرف حالياً أكثر من 900 موظف وموظفة، وقد تم إدراج المصرف في سوق فلسطين للأوراق المالية عام 2005، وفي نهاية العام 2006 أسس المصرف شركة الوساطة للأوراق المالية الذراع الاستثماري للمصرف والتي أصبح لها فرعان، الأول في مدينة غزة والثاني في مدينة رام الله، ويسعى المصرف للنهوض بمستوى الخدمات المالية والمصرفية والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي والمساهمة في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية ([www.bankofpalestine.com](http://www.bankofpalestine.com)).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن
- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية
- المحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية
- التعليق على الدراسات السابقة
- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## المحور الأول / الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن:

### 1- دراسة (Kaplan and Wisner,2009)

#### "The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation"

هدفت الدراسة للتعرف عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد أم خمسة في حال وجود الأهداف الإستراتيجية غير التقليدية.

نتائج هذه الدراسة أظهرت أنه عندما تكون إدارة الاتصالات حول الأهمية الإستراتيجية للقضايا البيئية محدودة، وأداء المدراء مختلف من ناحية احترام القضايا البيئية، فإن مقاييس الأداء البيئية كبعد خامس للبطاقة تأخذ وزناً أقل، على عكس عندما تكون هذه المقاييس البيئية مدمجة ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فإنه عندما تكون الاتصالات الإدارية محدودة فإن استخدام خمسة أبعاد للبطاقة سيقبل من تأثير مقاييس الأداء ذات العلاقة على عملية قياس الأداء وتخصيص الأحكام الإدارية، كما أثبتت الدراسة أنه في حال وجود أهمية إستراتيجية للقضايا البيئية واعتبارها بعداً خامساً بالبطاقة فإن مقاييس الأداء البيئية تأخذ وزناً أكبر بالبطاقة، أما في حالة كون البطاقة عبارة عن أربعة أبعاد فإن الأهمية الإستراتيجية للقضايا البيئية لا يوجد لها أثر ذو دلالة على وزن مقاييس الأداء البيئية فيما يتعلق بتقييم الأداء أو تخصيص الأحكام.

### 2- دراسة (Iselin et al,2008)

#### "The effects of the balanced scorecard on performance"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) على الأداء، وقد طبقت هذه الدراسة على 145 شركة صناعية بأستراليا التي تزيد عائدات مبيعاتها عن 100 مليون دولار.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مع أداء المنظمة، ومن أهم مقاييس الأداء التي مثلت أبعاد بطاقة الأداء (مالياً "الربح والتدفقات النقدية"- رضا العملاء- مشاركة السوق- جودة المنتج- الابتكار- البحوث التسويقية- زمن تقديم المنتجات للسوق- كفاءة العمال- معدل ترك العاملين- تكنولوجيا المعلومات) وكلها كان لها أثر على أداء المنظمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسئولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء المنظمة.

### 3- دراسة (مرواد، 2008)

بعنوان "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الالكتروني لتحسين أداء صناعة النقل الجوي"

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى تقديم مدخل مقترح للتكامل بين الأدوات الإدارية والتكنولوجية الحديثة، وتمثل في أسلوب قياس الأداء المتوازن (BSC) ودور الشراء الالكتروني (E-Purchasing)، بغرض تحسين أداء شركات طيران الشرق الأوسط محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق عام على رفض تقييم الأداء بناء على المؤشرات المالية فقط، ولا بد من دعم أساليب تقييم الأداء التقليدية بأساليب إدارية حديثة، وضرورة دعم أسلوب قياس الأداء المتوازن بنظم أخرى تتكامل معها، والتي من أهمها الشراء الالكتروني، حتى تستطيع تلك النظم تحسين أداء شركات الطيران، كما تلعب المنظومات الأربعة للأسلوب قياس الأداء المتوازن دوراً مهماً في حل المشكلات التنظيمية والإدارية، وهذا أحد أسباب اختيار هذا الأسلوب ليتكامل مع الشراء الالكتروني لتحسين الأداء لشركات الطيران، ويتضح من عملية التوازن والتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الالكتروني لشركات الطيران محل الدراسة القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها.

### 4- دراسة (حسانين، 2007)

بعنوان "قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في شبكة الإذاعات الإقليمية، ومعرفة إلى أي مدى يساهم هذا المدخل في علاج مشكلات قياس الأداء في المنظمات العامة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن أحد الدوافع الرئيسية وراء اتجاه المنظمات إلى تبني مداخل جديدة لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن هو ظهور الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم التوجه نحو العملاء، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مدخل محدد يستخدم بشكل عملي في عملية قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية وإنما تتم عملية قياس الأداء وفقاً لوجهة نظر مدير الإذاعة ورؤيته في قياس الأداء، بالإضافة لعدم مشاركة مديري الإذاعات في تحديد خطة قياس الأداء وتحديد الموضوعات التي يرون أنها في حاجة إلى قياس، كما توصلت الدراسة إلى أن نتائج القياس التي تقوم بها الإدارة المركزية لبحوث المستمعين لا تصل إلى مديري الإذاعات في الوقت المناسب

وفي كثير من الأحيان لا تصل على الإطلاق، وأظهرت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تقليل المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

#### 5- دراسة (Al Shaikh Ali,2007)

### "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach"

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) من وجهة نظر كل من العاملين في الشركتين والمساهمين.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين درجة كل محور من محاور بطاقة المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، كما قيمت عينة الدراسة بشكل متساوي أداء الشركة في المحورين المالي والزبائن وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية، كما وافقت عينة أفراد الدراسة على قيام الشركتين بتحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر، وقد أظهرت الدراسة تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، كما أظهرت الدراسة أن العاملين في جوال ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون أداء أفضل في أنشطة تعليمية أفضل، أما المعنيون الذين يزيد أعمارهم عن 50 عاماً يتوقعون أداء أفضل في المجال المالي.

#### 6- دراسة (عبد الحليم،2005)

### بعنوان "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج البعد البيئي ضمن الأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة للوصول إلى بطاقة أداء متوازنة مستدامة. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن وصوره المتطورة من خلال ثلاثة أجيال يمثل نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة خاصة المتعلقة بالمؤشرات البيئية، كما يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وتوفير مؤشرات أداء حاكمة تساعد المنظمة على التنبؤ بالأداء المستقبلي بالإضافة للمؤشرات التي تعالج الماضي والحاضر، يساعد إدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة .

## 7- دراسة (Zaman,2002)

### "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent"

هدفت هذه الدراسة التحري عن الوضع الحالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخطط التطبيق في المستقبل، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على خمسين شركة أسترالية وقد أظهرت الدراسة أن 33% منها طبقت نموذج البطاقة، في حين هناك 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها بالرغم من فهم الشركات الأسترالية لبطاقة الأداء المتوازن واعتبارها نظام لقياس الأداء الاستراتيجي، هناك قصور في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركاتهم، وتؤمن إدارة الشركات بأن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن إستراتيجية ونظام مهم لقياس الأداء كما أن فهم وإدراك الإدارة العليا لضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أمر مهم جداً.

## 8- دراسة (Kaplan and Norton,1992)

### " The balanced scorecard Measures That Drive Performance"

في هذه الدراسة اقترح كل من الباحثين كابلان ونورتون لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كمنهج يعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك لتوفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

و يتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية:

1- البعد المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟

2- بعد العملاء: كيف ينظر إلينا العملاء؟

3- بعد العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق به؟

4- بعد النمو والتعلم: هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم؟

ويوضح كل من الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وهي تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

## المحور الثاني / الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:

### 1- دراسة (السقا، 2009)

بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مستوى ضغط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان أهمها وجود علاقة طردية بين كل من (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) وعملية اتخاذ القرارات، وأثبتت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.

### 2- دراسة (العبادي وآخرون، 2009)

بعنوان "أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان أهمها ضرورة مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات المهمة التي تخص الدور العلمي والتربوي الذي يضطلعون به لكي يكونوا مدركين لأهمية هذه القرارات ومن ثم تنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله، مع وجود متابعة دور ونشاط التدريسيين وتقويم أدائهم بصورة مستمرة وفق القنوات والصيغ المقررة وذلك للوقوف على النقاط الإيجابية وتعميمها، ومعرفة النقاط السلبية وإجراءات معالجتها.

### 3- دراسة (مطر، 2008)

بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة بالمؤسسات الأهلية مع تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود

للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وأكدت الدراسة ضرورة إجراء تعديلات في أنظمة وسياسة المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات، مع لزوم العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها، وأن استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة يساهم في فاعلية القرارات الإدارية.

#### 4- دراسة (مسعود، 2008)

**بعنوان "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"**  
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة والتي تؤثر على رشد القرار المتخذ وبالتالي تؤثر على نجاح العمل المصرفي بأكمله.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بشكل قوي وفعال، وأن ثقافة المنظمة تتأثر وتتفاعل مع العوامل الشخصية لمتخذ القرار على أكمل وجه وهي السبب في نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية لمتخذ القرار، وهذا إن دل إنما يدل على أن العوامل الشخصية من حيث المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي كان لها دور هام في نجاح القرارات المصرفية، وكان هناك دور فعال من خلال العوامل الشخصية في تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية الفلسطينية.

#### 5- دراسة (المحمدي، 2005)

**بعنوان "دور بيانات ومعلومات التحليل المالي في كفاءة القرارات المتخذة دراسة أساسية على بعض الشركات بمدينة الرياض"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى استخدام المعلومات والمؤشرات المالية في القرارات الإدارية، والتعرف على مفهوم التحليل المالي وأهم أدواته ومنها النسب المالية واستخدامها كمؤشرات لعمليات المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي تركز على خدمة متخذي القرارات بإمداده بالمعلومات الكافية والمفيدة والملائمة لمساعدته في اتخاذ القرارات الرشيدة ورسم أفضل السياسات، كما أظهرت الدراسة موافقة عينة البحث على استخدام البيانات المالية في مختلف مراحل العملية الإدارية لاعتقادهم أن للتحليل المالي والمؤشرات المالية دوراً في ترشيد القرارات الإدارية، بالإضافة لتركيزهم على الجانب العملي من حيث قبول المتأثرين بقراراتهم وإمكانية

تنفيذها من الناحية المالية والعملية ويؤكدون أن معظم قراراتهم تتأثر بالبيانات المالية، كما أنهم يأخذون بالاعتبار الآثار المالية المترتبة على القرارات المتخذة.

#### 6- دراسة (العتيبي، 2004)

بعنوان "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، والتعرف على مصادر الحصول على المعلومات ومدى فعالية هذه المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما هدفت الدراسة للتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في الحصول على المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها أن من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: الأنظمة، اللوائح، القوانين، الدراسات، الأبحاث، الخطط، التقارير الرسمية للأداء، والكتب المرجعية المتخصصة، كما أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرار بطريقة صحيحة، واتخاذ قرارات رشيدة، ومن الخطوات التي يمكن اتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي التحديث المستمر للمعلومات والعمل على إيصالها في الوقت المناسب وتوفير المعلومات الدقيقة والمختصرة.

#### 7- دراسة (الصفیان، 2003)

بعنوان "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة، مع تحديد أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما يعد التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، وأن العمل على التدريب المستمر لتنمية المهارات الإدارية للعاملين سوف يؤدي بدرجة عالية إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.

المحور الثالث/ الدراسات التي ربطت بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

### 1- دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)

بعنوان "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) المحددة ضمن جوانبه الأربعة : المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، بالإضافة إلى تحديد المقاييس الإستراتيجية في كل جانب من الجوانب الأربعة التي تمثل أبعاد البطاقة والتي في حال تطبيقها تساهم في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، كما أنها تستخدم مقاييس أداء إستراتيجية مالية وغير مالية، ويمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معاً كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة لأنموذج الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه وضرورة استخدام أنموذج الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم.

### 2- دراسة (أبو قمر، 2009)

بعنوان " تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن "

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والذي تبنيه يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً على المجتمع مما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، كما أن بنك فلسطين يستخدم مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بالمقابل فإنه يمكن إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن أبعاد البطاقة الخمسة وهي : البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم، البعد الاجتماعي، كما أن البنك يساهم في دعم المجتمع ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس

الدرجة، وقد أظهرت الدراسة وجود إستراتيجية لعملاء المصرف ناجحة ومميزة وأن الخدمات المصرفية المقدمة تلبي طموحات العملاء وتساهم في تعزيز الحفاظ عليهم والاستحواذ على عملاء جدد، وأظهرت الدراسة أن موظفي المصرف يتمتعون بالتأهيل العلمي والعملية الكافي ويحصلون على الدورات التدريبية بشكل مستمر، وأوصت الدراسة بأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها ترشيد اتخاذ القرارات.

### 3- دراسة (عوض، 2009)

بعنوان "تأثير الربط و التكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية- دراسة تطبيقية على بنك فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على تطوير أداء المصارف الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها أن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين بحيث يوجه نظر الإدارة في حل المشاكل المختلفة، ويعد مقياس الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء من خلال مقاييس مالية كالربحية والنسب المالية المشتقة منها واستخدام مقاييس للعملاء تؤدي إلى زيادة الرضا، ومقاييس لعمليات الخدمات الجديدة، كما أن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة، ويعد تصميم أنظمة محاسبة التكاليف مرتبطة بطبيعة إجراءات تقديم الخدمة وطبيعة البيئة المحيطة ب منشآت الأعمال وتزايد الحاجات الإدارية لمعلومات تفصيلية وشاملة لجميع أوجه أنشطة البنك والتي تصب في اتجاهين: الأول منها استراتيجي يخدم الإدارة العليا في محور صياغة إستراتيجيتها وترجمتها، والثاني تشغيلي يخدم الإدارات الأخرى في محور القرارات قصيرة الأجل، وأظهرت الدراسة وجود اهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية للعاملين بالمصرف.

### 4- دراسة (Dilla and Steinbart, 2005)

"The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأوجه متعددة البدائل والاستخدامات في تقويم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار بالاعتماد على مقاييس موضوعية تم اختيارها وذلك من خلال ثلاثة أشكال هي بطاقة الأداء المتوازن الفردية لكل شعبة، وبطاقة الأداء

المتوازن الفردية للشعب يكملها جدول يلخص أداء كل شعبة، وبطاقة الأداء المتوازن الفردية لكل شعبة يكملها رسم توضيحي لأداء كل شعبة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن البطاقة تعمل على ترشيد القرارات، وأن الجداول التكميلية لبطاقة الأداء المتوازن لم يكن لها أي دور في تحسين الاتساق بين قياس الأداء وقرارات الحكام من المدراء، ولكنها تعد أفضل من الرسومات التوضيحية المستخدمة لتقييم أداء الشعب وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما يجب الحذر عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها وذلك لتفادي حالات الشعور بعدم الرضا والتي قد تؤدي إلى مقاومة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### 5- دراسة (Libby et al,2004)

#### "The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجية الأداء المالي وغير المالي لوحدة الأعمال من خلال اختبار نموذجين للحد من مقاييس الأداء المتحيزة، وذلك إما من خلال زيادة جهد الاحتجاج كالتبريرات التي يقوم بها المدراء أمام رؤسائهم أثناء عملية قياس الأداء، أو عن طريق تحسين جودة المقاييس المستخدمة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة التطوير الدائم لمقاييس البطاقة لكل بعد منها لأهميته في تقويم الأداء للمديرين، بالإضافة إلى أن التقارير الصادرة عن قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مفيدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

#### 6- دراسة (Kald and Nilsson,2000)

#### "Performance measurement at Nordic companies"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام شركات الشمال لثلاثة نظم لقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، إدارة القيمة) وذلك للمساهمة في اتخاذ القرارات وقد قام الباحثان بتطبيق هذه الدراسة على 800 شركة من مختلف الصناعات وقد شملت هذه الشركات دولا من فينلندا، النرويج، الدنمارك، وهولندا.

ومن أهم نتائج الدراسة أن قياس الأداء متطور نسبياً في الشركات الشمالية محل الدراسة، كما حصلت فوائد قياس الأداء على وزن أكبر من عيوب قياس الأداء، ويؤخذ على الأنظمة الحالية لقياس الأداء المستخدمة كثرة توفيرها للمعلومات وتركيزها على الماضي، ومن أهم استخدامات مقاييس الأداء: دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث الآتي:

- تناولت بعض الدراسات التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات مثل دراسة (Iselin et al,2008) ودراسة (Kaplan and Norton,1992)، واستخدام البطاقة لقياس وتقويم أداء المنظمات محل الدراسة مثل دراسة (Al Shaikh Ali,2007) ودراسة (حسانين،2007)، أو الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة أخرى وتأثير هذا الربط على أداء المنظمات مثل دراسة كل من (عوض،2009) ودراسة (مرواد،2008)، وركز جزء من هذه الدراسات على إضافة أبعاد أخرى جديدة على نموذج البطاقة والتعرف على آثار هذه الأبعاد الجديدة على الأداء مثل دراسة (Kaplan and Wisner,2009) ودراسة (عبد الحليم،2005)، كما تناولت دراسة (Zaman,2002) التحري عن الوضع الحالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخطط التطبيق في المستقبل.
- تناولت بعض الدراسات السابقة عملية اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع وتأثيرها بضغوط العمل مثل دراسة (السقا،2009)، أما دراسة (مطر،2008) و(الصفیان،2003) فقد تطرقت إلى مفهوم التطوير التنظيمي وأثره على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات محل الدراسة، كما تناولت دراسة (المحمدي،2005) دور بيانات ومعلومات التحليل المالي في كفاءة القرارات المتخذة والاعتماد على النسب المالية كمؤشرات لعمليات المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة أثناء عملية اتخاذ القرارات، أما دراسة (العتيبي،2004) اعتمدت على معرفة دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ومصادر الحصول على المعلومات اللازمة، أما دراسة (مسعود،2008) فقد حاولت التعرف على أهم أسباب الخطأ في عملية اتخاذ القرارات، وقد تطرقت دراسة (العبادي وآخرون،2009) لأهمية أثر تقويم الأداء في زيادة كفاءة وفعالية القرارات.
- بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية مثل دراسة (Kald and Nilsson,2000) التي أظهرت تميز البطاقة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية عن باقي الأنظمة التي تناولتها الدراسة، وكذلك دراسة (عوض،2009) التي درست الربط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن مما أظهر تحسن جودة المعلومات المتولدة والتي أثرت بشكل إيجابي على القرارات قصيرة الأجل، وكذلك دراسة (Dilla and Steinbart,2005) التي تطرقت إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأوجه متعددة البدائل والاستخدامات وأثرها على حكم صناع القرار، أما دراسة (Libby et al,2004) تناولت معرفة تأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء

المتوازن على الأحكام والقرارات الإدارية، أما دراسة كل من (درغام وأبو فضة، 2009) و(أبو قمر، 2009) فقد أوصت بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له دور مهم في ترشيد اتخاذ القرارات.

### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث إن مجتمع الدراسة عبارة عن متخذي القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية بقطاع غزة.
- 2- تتميز هذه الدراسة بالتركيز على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالأبعاد الأربعة كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير تابع، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والاستفادة من البطاقة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها كمحاولة لمعالجة الفجوة البحثية في هذا المجال.
- 3- إن الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين لم تحقق الهدف المطلوب من خلال توضيح العلاقة بين كل بعد من الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 4- تعد الدراسة الأولى في فلسطين والتي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 5- يسعى الباحث إلى الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب مع تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية حديثة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

- تمهيد
- أسلوب الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- اختبار التوزيع الطبيعي
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة

## تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

## وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على متخذي القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.

## مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من متخذي القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.

غزة ورتبتهم الوظيفية (مدير عام- مدير فرع- مدير دائرة- رئيس قسم- مراقب- أخرى) والبالغ عددهم (78) موظفاً، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة "، حيث تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب.

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن الخصائص الشخصية عن المستجيب (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة حيث تتكون الاستبانة من 52 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

**المجال الرئيسي الأول:** عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويتكون من (12) فقرة.

**المجال الرئيسي الثاني:** تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، موزع على 4 مجالات فرعية وهي:

1. البعد المالي، ويتكون من (10) فقرات.

2. العملاء، ويتكون من (10) فقرات.

3. العمليات الداخلية، ويتكون من (10) فقرات.

4. التعلم والنمو، ويتكون من (10) فقرات.

**ملاحظة:** لم يتم حذف أي فقرة حسب نتيجة العينة الاستطلاعية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (9):

#### جدول رقم (9): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	عملية اتخاذ القرارات الإدارية	*0.051
-2	البعد المالي	*0.187
-3	العملاء	*0.059
-4	العمليات الداخلية	*0.150
-5	التعلم والنمو	*0.428
-6	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	*0.654
-7	جميع مجالات الدراسة	*0.255

\* البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) متخصصاً في كل من الإدارة، المحاسبة الإدارية والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1).

#### 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### 3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع مرات عدة خلال فترات زمنية معينة.

## أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عملية اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عملية اتخاذ القرارات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	.548	*0.000
2.	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	.658	*0.000
3.	تسعى الإدارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة.	.675	*0.000
4.	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	.750	*0.000
5.	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية .	.698	*0.000
6.	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	.759	*0.000
7.	تراعي إدارة المصرف الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.752	*0.000
8.	يتخذ القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.	.687	*0.000
9.	يتوفر لدى المصرف المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	.726	*0.000
10.	تتوفر لدى المصرف الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	.586	*0.000
11.	يقوم المصرف بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.	.619	*0.000
12.	هناك متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.	.387	*0.000

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

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد المالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال البعد المالي والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.613	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.
2.	*0.000	.520	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المصرف ترتبط بإستراتيجيته وتترجم أهدافه.
3.	*0.000	.551	يستخدم المصرف النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.
4.	*0.000	.555	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمصرف
5.	*0.000	.637	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.
6.	*0.000	.632	توزع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم.
7.	*0.000	.660	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.
8.	*0.000	.601	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
9.	*0.000	.435	يعمل المصرف على تخفيض مستويات رأس المال العامل لديه.
10.	*0.000	.581	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف.

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

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العملاء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العملاء والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.588	تأخذ إستراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.
2.	*0.000	.638	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق.
3.	*0.000	.717	يقدم المصرف خدمات مختلفة عن خدمات المصارف المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء.

4.	يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.	.755	*0.000
5.	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل لعملائه.	.728	*0.000
6.	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين الحاليين والمحتملين.	.658	*0.000
7.	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	.687	*0.000
8.	تؤخذ شكاوى العملاء دوماً بعين الاعتبار.	.319	*0.002
9.	يستخدم المصرف مقياس لإظهار العملاء غير المرشحين والذين تزيد تكلفتهم عن العائد المحقق من خلال تقديم الخدمة لهم.	.642	*0.000
10.	يقيس المصرف كفاءته في جذب العملاء الجدد من خلال معرفة أعداد هؤلاء العملاء أو من خلال المبيعات الإجمالية.	.648	*0.000

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

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف.	.811	*0.000
2.	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.	.683	*0.000
3.	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	.706	*0.000
4.	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	.664	*0.000
5.	تقديم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.	.328	*0.002
6.	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	.688	*0.000
7.	يسعى المصرف دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية.	.761	*0.000
8.	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	.653	*0.000
9.	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.	.822	*0.000
10.	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة.	.598	*0.000

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

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعلم والنمو " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعلم والنمو والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.510	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.
2.	*0.000	.564	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى موظفيه.
3.	*0.000	.569	تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار.
4.	*0.000	.591	يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة.
5.	*0.000	.738	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم.
6.	*0.000	.484	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة.
7.	*0.000	.758	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.
8.	*0.000	.693	يهتم المصرف بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له.
9.	*0.000	.692	تسعى إدارة المصرف إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.
10.	*0.000	.733	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.

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

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (16): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية اتخاذ القرارات الإدارية	.863	*0.000
2.	البعد المالي	.810	*0.000
3.	العملاء	.806	*0.000
4.	العمليات الداخلية	.872	*0.000
5.	التعلم والنمو	.851	*0.000
6.	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.982	*0.000

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

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع مرات عدة خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال ما يأتي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (17).

جدول رقم (17): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	عملية اتخاذ القرارات الإدارية	12	0.878	0.937
2.	البعد المالي	10	0.768	0.877
3.	العملاء	10	0.835	0.914
4.	العمليات الداخلية	10	0.868	0.931
5.	التعلم والنمو	10	0.826	0.909
6.	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	40	0.930	0.964
	جميع مجالات الاستبانة	52	0.946	0.973

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.768 ، 0.930) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.946)، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.877 ، 0.964)، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.973) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

- تمهيد
- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أهم وأبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل وتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء ما تم التوصل إليه.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية:

جدول رقم (18): الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة	
29.5	23	إدارة أعمال	التخصص
37.1	29	محاسبة	
10.3	8	علوم مالية ومصرفية	
10.3	8	اقتصاد	
12.8	10	أخرى	
<b>100.0</b>	<b>78</b>	<b>المجموع</b>	
-	-	دبلوم	المؤهل العلمي
87.2	68	بكالوريوس	
11.5	9	دراسات عليا	
1.3	1	أخرى	
<b>100.0</b>	<b>78</b>	<b>المجموع</b>	
1.3	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
16.7	13	مدير فرع	
6.4	5	مدير دائرة	

39.7	31	رئيس قسم	
14.1	11	مراقب	
21.8	17	أخرى	
<b>100.0</b>	<b>78</b>	<b>المجموع</b>	
-	-	2<	الخبرة
7.7	6	2-5<	
24.4	19	5-10<	
33.3	26	10-15<	
34.6	27	15=>	
<b>100.0</b>	<b>78</b>	<b>المجموع</b>	
7.7	6	0	الدورات التدريبية
26.9	21	1-4	
65.4	51	4>	
<b>100.0</b>	<b>78</b>	<b>المجموع</b>	

من جدول (18) يمكن استنتاج ما يأتي:

- فيما يتعلق بتوزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص، يلاحظ أن ما نسبته 29.5% تخصصهم إدارة أعمال، 37.1% تخصصهم محاسبة، 20.6% تخصصهم علوم مالية ومصرفية واقتصاد، وأن 12.8% يحملون تخصصات أخرى، ويلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة كانت لمن لديهم تخصصات إدارة أعمال والمحاسبة والاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية، مما يعني أنهم يشكلون العمود الفقري في عمل المصارف الوطنية بقطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية هذه التخصصات ولزومها في العمل المصرفي، وضرورة توافر موظفين بتخصصات علمية أخرى وذلك لأهميتها، ودورها التكميلي مع باقي التخصصات العلمية لإنجاح العمل داخل أي منظمة.
- أما بالنسبة للمؤهل العلمي، يلاحظ أن ما نسبته 87.2% يحملون درجة البكالوريوس، 11.5% يحملون درجة دراسات عليا، وأن 1.3% يحملون درجات علمية أخرى، ويرى الباحث أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من حملة شهادة (البكالوريوس) وهذا يشير إلى توافر الكفاءة العلمية لدى أفراد مجتمع الدراسة، ويدلل على أن العمل في المجال المصرفي يعتمد على الخبرات العلمية، وهذا يتفق مع متطلبات العمل والتوظيف في سوق

العمل الفلسطيني الذي يحتاج إلى درجة علمية لا تقل عن البكالوريوس، كما يوجد اهتمام ملحوظ بالحصول على درجات علمية متقدمة وذلك ناجم عن إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية التطوير الذاتي في تخصصاتهم العلمية.

■ أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، يلاحظ أن 1.3% مساهم مدير عام، 16.7% مساهم مدير فرع، 6.4% مساهم مدير دائرة، 39.7% مساهم رئيس قسم، 14.1% مساهم مراقب، وأن 21.8% يحملون مسميات وظيفية أخرى، ويرى الباحث أن هذه النسب تدل على التوزيع الطبيعي للمواقع القيادية داخل الهياكل التنظيمية للمصارف الوطنية ويلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لرؤساء الأقسام لمن هم من فئة القيادة الوسطى بالمصارف، وهذا يدل على مشاركة إدارة المصارف لهذه الفئة في اتخاذ القرارات الإدارية، ودورها الفاعل في نشر أفكار الأدوات الإدارية الحديثة وتطبيقها مثل بطاقة الأداء المتوازن.

■ أما بالنسبة للخبرة الوظيفية، يلاحظ أن 7.7% من مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 2- أقل من 5 سنوات، 24.4% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 33.3% لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأن 34.6% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، ويرى الباحث أن هناك ارتفاع بنسبة من يمتلكون خبرة في المجال المصرفي تزيد عن 10 سنوات، والذين تسند لهم وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية، ويعزى ذلك لأهمية الخبرة العملية في تشكيل الخلفية المعلوماتية للموظفين، ومساعدتها على مواجهة ضغوط العمل ومشكلاته المتنوعة، كما وتساهم هذه الخبرة في إكساب صاحبها المرونة اللازمة لمواجهة أي تغيرات فجائية ببيئة العمل والطريقة السليمة للتعامل مع هذه التغيرات.

■ وأخيراً بالنسبة للدورات التدريبية، يلاحظ أن 7.7% من مجتمع الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، 26.9% حصلوا على 1-4 دورات، وأن 65.4% حصلوا على أكثر من 4 دورات، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الذين حصلوا على أكثر من 4 دورات تدريبية إلى اهتمام إدارات المصارف بعملية تطوير الموظفين على اعتبار أن التدريب هو المدخل الأساسي لإكسابهم المهارات اللازمة، وتحويل الجانب العلمي النظري إلى جانب تطبيقي، مما يساعد هؤلاء الموظفين على تبني الأساليب والأدوات الإدارية الجديدة وتطبيقها مثل بطاقة الأداء المتوازن، وتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة (الحياد).

تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T) لتحليل فقرات الاستبانة وذلك حسب نتائج اختبار التوزيع الطبيعي جدول (10).

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد المجتمع حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد الدراسة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

ثانياً: اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة .  
الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت  $Sig.(P-value)$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت  $Sig.(P-value)$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

تحليل فقرات مجال " عملية اتخاذ القرارات الإدارية " .

تم استخدام اختبار T لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عملية اتخاذ القرارات الإدارية "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	23.02	83.85	4.19	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.	.1
2	*0.000	18.92	83.33	4.17	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	.2
8	*0.000	11.21	80.26	4.01	تسعى الإدارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة.	.3
11	*0.000	10.84	77.95	3.90	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	.4
6	*0.000	15.41	80.52	4.03	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.5
12	*0.000	8.30	75.64	3.78	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	.6
9	*0.000	11.66	79.49	3.97	تراعى إدارة المصرف الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.7
4	*0.000	14.86	81.54	4.08	يتخذ القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.	.8
10	*0.000	12.29	78.97	3.95	يتوفر لدى المصرف المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	.9
3	*0.000	14.48	83.08	4.15	تتوفر لدى المصرف الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	.10
7	*0.000	13.64	80.51	4.03	يقوم المصرف بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.	.11
4	*0.000	16.52	81.54	4.08	هناك متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.	.12
	*0.000	20.66	80.57	4.03	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.85 %، قيمة اختبار T 23.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى على أعلى ترتيب، تأكيداً على أن المشكلات هي جزء طبيعي من العمل الإداري اليومي، ولا يمكن حل هذه المشكلات إلا من خلال اتخاذ القرارات بشأنها، وبالتالي فإن تحديد المشكلة بشكل واضح من البداية سيساعد متخذ القرار على اختيار المسار الصحيح لحل هذه المشكلة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية " يساوي 3.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.64 %، قيمة اختبار T 8.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة قد يكون بسبب إهمال إدارات المصارف لاستخدام الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، والاعتماد على الطرق النمطية التقليدية لاتخاذ القرارات، دون مواكبة أحدث الطرق لاتخاذ القرارات، وعدم استخدام التكنولوجيا المتوفرة لديها لتحسين هذه العملية الإدارية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.57 %، قيمة اختبار T 20.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " عملية اتخاذ القرارات الإدارية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على قدرتهم في اتخاذ القرارات الإدارية ووفق المنهجية العلمية للعملية، كما يوافقون على العوامل المؤثرة على هذه العملية، وهذا يتفق مع دراسة (مسعود، 2008) التي أكدت وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بشكل قوي وفاعل، وكذلك دراسة (المحمدي، 2005) التي أوجدت أن

الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي تركز على خدمة متخذي القرارات بإمداده بالمعلومات الكافية والمفيدة والملائمة لمساعدته في اتخاذ القرارات الرشيدة، وكذلك دراسة (العنبي، 2004) التي توصلت إلى أن المعلومات لها دور في تحديد المشكلة، وتحليلها، وطرح البدائل، واتخاذ القرار مما يزيد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك دراسة (الصفیان، 2003) التي توصلت إلى أن العمل على التدريب المستمر لتنمية المهارات الإدارية للعاملين بجهاز جوازات منطقة الرياض سوف يؤدي بدرجة عالية إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك دراسة (مطر، 2008) التي توصلت إلى ضرورة إشراك العاملين بالمؤسسات الأهلية الفلسطينية في العملية الإدارية وأن استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة يساهم في فاعلية القرارات الإدارية، كما وتتطابق هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من (علي والساعد، 2001)، (كنعان، 2003)، (حمود واللوزي، 2008)، (فياض وآخرون، 2010) في ضرورة إتباع المنهجية العلمية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متخذي القرارات بالمصارف الوطنية يتمتعون بالتأهيل الكافي والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة وذلك بغية حل المشكلات المتنوعة التي تفرضها عليهم طبيعة العمل المصرفي وضرورة مراعاة التغيرات الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مع التأكيد على ضرورة الاستعانة بكافة الوسائل التقنية الحديثة واستغلالها للحصول على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب مما يزيد من فاعلية القرارات الإدارية، كما يعتقد الباحث أن هناك أهمية بالغة للتطوير المستمر لهذه الكفاءات من خلال تدريبها على الأدوات والوسائل الإدارية الجديدة مما سيكون له أكبر الأثر في استقراء المستقبل والتقليل من درجة المخاطرة المحيطة بطبيعة العمل بالقطاع المصرفي.

### تحليل فقرات مجالات بطاقة الأداء المتوازن:

فيما يأتي تحليل لفقرات كل من المجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك كالآتي:

#### أولاً: تحليل فقرات مجال " البعد المالي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " البعد المالي "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	4.17	83.33	18.92	*0.000	2
2.	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المصرف ترتبط بإستراتيجيته وتترجم أهدافه.	4.15	83.08	20.99	*0.000	4
3.	يستخدم المصرف النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.	4.04	80.77	16.13	*0.000	5
4.	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمصرف	4.17	83.33	18.14	*0.000	2
5.	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	4.19	83.85	18.82	*0.000	1
6.	توزع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم.	3.74	74.81	8.46	*0.000	9
7.	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.	3.94	78.70	13.85	*0.000	7
8.	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.	3.86	77.18	12.27	*0.000	8
9.	يعمل المصرف على تخفيض مستويات رأس المال العامل لديه.	3.62	72.31	6.24	*0.000	10
10.	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف.	3.96	79.22	13.23	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.98	79.68	24.34	*0.000	

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

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.85 %، قيمة اختبار T 18.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد

هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الخامسة على أعلى ترتيب إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة أن تعظيم أرباح المساهمين هو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه وعلى رأسها المصارف، وذلك من خلال سعي إدارات هذه المصارف الحصول على عائد حقيقي ومجزي لاستثمارات هؤلاء المساهمين.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يعمل المصرف على تخفيض مستويات رأس المال العامل لديه " يساوي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.31 %، قيمة اختبار T 6.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة ناجم عن إدراك أفراد مجتمع الدراسة أن المصارف الوطنية بقطاع غزة لم تصل إلى مرحلة النضج من دورة حياتها حيث لا تزال المصارف تقوم باستثمارات جديدة، ولم تقم بتحقيق مردود نقدي للاستثمارات القائمة بشكل فوري، مما يعني عدم توافر مقاييس مالية لهذه المرحلة من حياة المصارف.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.98، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 79.68 %، قيمة اختبار T 24.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " البعد المالي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون على اعتبار البعد المالي هو أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعلى توافر مقاييس مالية تستخدم للوقوف على الوضع الحالي للمصرف وتساعد في تحديد الانحرافات وتوجيه عملية المعالجة لهذه الانحرافات، وهذا يتفق مع دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) التي توصلت أن المصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة تستخدم مقاييس أداء إستراتيجية منها المقاييس المالية وأنه يمكن إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك دراسة (أبو قمر، 2009) التي توصلت إلى أن مصرف فلسطين يستخدم مقاييس أداء إستراتيجية مالية ويحقق نتائج مالية مرضية للمساهمين، وكذلك دراسة (عوض، 2009) التي توصلت إلى اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء المالي متمثلة بالمقاييس المالية للأداء كالربحية والنسب المالية المشتقة منها، وكذلك دراسة (Iselin et al, 2008)

التي توصلت إلى أن البعد المالي هو أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم مقاييس هذا البعد كل من الربح والتدفقات النقدية، وكذلك دراسة (Al Shaikh Ali,2007) التي توصلت إلى موافقة عينة أفراد الدراسة على قيام شركة الاتصالات وشركة الجوال بتحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر من قبل المساهمين.

ويعزو الباحث ذلك لأهمية البعد المالي بمنظمات الأعمال الربحية وخصوصاً المصارف، وسعيها المستمر للوقوف على وضعها المالي ومن خلال مقاييس محددة ومعروفة وذات ارتباط وثيق بإستراتيجية ورؤية المصرف، وضرورة توفير المعلومات المالية الملائمة وتحديثها بشكل دائم ووضعها بين يدي متخذي القرارات الإدارية مما يوفر المرونة اللازمة لإحداث أي تغييرات لازمة، مما سينعكس على زيادة الربحية وتقليل التكاليف وتحسين الأداء المالي للمصارف بشكل عام.

### ثانياً: تحليل فقرات مجال " العملاء "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العملاء "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تأخذ إستراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	4.26	85.13	21.31	*0.000	2
2.	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق.	3.69	73.85	7.54	*0.000	10
3.	يقدم المصرف خدمات مختلفة عن خدمات المصارف المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء.	4.13	82.56	13.38	*0.000	3
4.	يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.	4.05	81.03	13.25	*0.000	6
5.	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل لعملائه.	4.03	80.51	14.06	*0.000	7
6.	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين الحاليين والمحتملين.	4.08	81.54	15.90	*0.000	5
7.	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	4.10	82.05	18.57	*0.000	4

1	*0.000	18.26	85.90	4.29	تؤخذ شكاوى العملاء دوماً بعين الاعتبار .	8.
9	*0.000	9.74	75.84	3.79	يستخدم المصرف مقياس لإظهار العملاء غير المريحين والذين تزيد تكلفتهم عن العائد المحقق من خلال تقديم الخدمة لهم.	9.
8	*0.000	13.54	78.72	3.94	يقيس المصرف كفاءته في جذب العملاء الجدد من خلال معرفة أعداد هؤلاء العملاء أو من خلال المبيعات الإجمالية.	10.
	*0.000	21.98	80.73	4.04	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تؤخذ شكاوى العملاء دوماً بعين الاعتبار " يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.90 %، قيمة اختبار T 18.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثامنة على أعلى ترتيب إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية العملاء وضرورة إرضائهم والمحافظة على الصورة التي يرسمها العملاء للمصرف في أذهانهم، وذلك من خلال الاستجابة السريعة والفورية لرغبات هؤلاء العملاء وحل مشاكلهم والمحافظة عليهم وعلى ولائهم في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي الفلسطيني.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق " يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.85 %، قيمة اختبار T 7.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثانية على المرتبة الأخيرة ناجم عن وجود موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على استخدام المصرف لمقاييس غير مالية لجمع المعلومات المتنوعة ومعرفة مستوى الأداء المحقق، ولكن هذه المقاييس غير كافية ولا تشمل جميع النواحي غير الملموسة بالمصارف، مما يستدعي ضرورة التركيز على عدد أكبر من المقاييس غير المالية، والتي ستساهم في رسم صورة أوضح وأعم للمشكلات التي تعترض العمل الإداري بالمصارف الوطنية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.73%، قيمة اختبار T 21.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " العملاء " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويعتقد الباحث أن هذا مؤشر على أن إستراتيجية المصارف ناجحة وتلبي متطلبات وحاجات العملاء، وتقديم الخدمات للعملاء يتم بمستوى جودة مقبول وبشكل متميز مما يحقق الرضا النفسي والريح المادي العادل للعملاء، كما تهتم المصارف الوطنية بشكل دائم بعملائها من خلال تلمس مشكلاتهم وحلها بشكل سريع وفوري، وأن هذه المصارف تعتمد على مقاييس لمعرفة قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء وكفاءتها في جذب عملاء جدد وتحديد العملاء غير المرشحين، وهذا يتفق مع دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) التي توصلت إلى أن إدارات المصارف تطبق في قياسها لأدائها مقاييس غير مالية، ودراسة (عوض، 2009) التي توصلت إلى أن استخدام مقاييس للعملاء سيؤدي إلى زيادة رضا العملاء وذلك ضمن ترجمة إستراتيجية مصرف فلسطين على أساس المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك دراسة (أبو قمر، 2009) التي توصلت إلى أن إستراتيجية مصرف فلسطين الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية وأن الخدمات المصرفية المقدمة متميزة وتلبي طموحات العملاء مما يعزز الحفاظ على العملاء الحاليين والاستحواذ على عملاء جدد، وكذلك دراسة (حسانين، 2007) التي توصلت إلى أن أحد الدوافع الرئيسية وراء اتجاه المنظمات إلى تبني مداخل جديدة لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن ظهور الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التوجه نحو العملاء، كما وتتفق النتائج مع ما أشار إليه (الشيشني، 2004) في أن نظم مقاييس الأداء يجب أن تتطور وأن تستخدم مقاييس غير مالية، ومع ما أشار إليه (Moore et al, 2001) من أن المقاييس غير المالية مؤشرات للأداء المستقبلي وتساعد على خلق قيمة للأصول غير الملموسة مثل العلاقات مع العملاء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لوعي إدارات المصارف الوطنية بأهمية العملاء وضرورة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم غير المشبعة من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة، وتقديم خدمات مصرفية متميزة وجودة عالية، والعمل على بناء وتنمية العلاقة مع العملاء والمحافظة عليهم في سوق محلية تنسم بالمنافسة الشديدة، كما يجب العمل على تطوير المقاييس المناسبة لذلك مما يوفر المعلومات اللازمة لتطوير وتعديل الخطط والقرارات التي تحقق أهداف المصارف.

### ثالثاً: تحليل فقرات مجال " العمليات الداخلية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العمليات الداخلية "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
4	*0.000	14.86	81.54	4.08	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف.	1.
6	*0.000	15.04	80.51	4.03	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.	2.
9	*0.000	13.74	78.21	3.91	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	3.
7	*0.000	14.15	80.00	4.00	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	4.
1	*0.000	19.65	83.85	4.19	تقديم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.	5.
7	*0.000	14.15	80.00	4.00	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	6.
2	*0.000	14.05	82.56	4.13	يسعى المصرف دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدمية.	7.
3	*0.000	17.75	82.05	4.10	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	8.
5	*0.000	12.60	81.03	4.05	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.	9.
10	*0.000	8.87	75.84	3.79	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة.	10.
	*0.000	20.95	80.57	4.03	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقديم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.85 %، قيمة اختبار T 19.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث حصول الفقرة الخامسة على أعلى ترتيب ناجم عن أهمية العمل على تقديم عمليات مصرفية جديدة بشكل دائم وذلك بهدف استغلال الموارد والإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتوفرة لدى المصارف وتحقيق الكفاءة اللازمة دون وجود أي هدر لهذه الموارد.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة " يساوي 3.79 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.84 %، قيمة اختبار  $T = 8.87$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال إلى أن إدارات المصارف توفر معلومات بشكل دائم عن العمليات الداخلية بالمصرف ولكن تحتاج هذه المعلومات أن تشمل كافة العمليات الداخلية التي يقوم بها المصرف وأن تكون أكثر وضوحاً ودقة، وأن يتم توفيرها لكافة الموظفين داخل المصرف مما يساعدهم على رؤية أداء العمل من مواقع ومستويات مختلفة بالمصرف، ويمكن تطوير أنظمة المعلومات الإدارية لتشمل كافة المعلومات المتعلقة بالعمليات الداخلية للمصارف الوطنية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 80.57 %، قيمة اختبار  $T = 20.95$  وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " العمليات الداخلية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويرى الباحث أن هذا يدل على أهمية بعد العمليات الداخلية وفاعليته بالمصارف الوطنية وتوفير مقاييس للعمليات الداخلية تستخدمها إدارات المصارف تمكناً من متابعة ما يجري داخل المصارف وتقويم مصادر القوة والضعف، والقيام بتحليل هذه العمليات للتعرف على الموارد والقدرات اللازمة لتحسين الأداء، والتميز في تنفيذ إجراءات العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى الانتشار الجغرافي للمصارف وشبكات فروعها على مستوى قطاع غزة وسعيها الدائم لتقديم مستوى متميز من الخدمات المصرفية من خلال مواكبة متطلبات العمل المصرفي العصري. وهذا يتفق مع دراسة (عوض، 2009) التي توصلت إلى أن مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة تعد مدخلات تغذي بطاقة الأداء المتوازن حيث إن إحداث خدمات مصرفية جديدة يستخدم لها مقياس النمو في إيرادات الخدمات الجديدة، وكذلك دراسة (أبو قمر، 2009) التي توصلت إلى أن أداء مصرف فلسطين فيما يخص العمليات الداخلية جيد من خلال قيامه بتقديم خدمات مصرفية متميزة ومستحدثة، ودراسة (عبد الحليم، 2005) التي توصلت إلى

ضرورة توفير مقاييس أداء حاکمة تساعد المنظمة على التنبؤ بأدائها المستقبلي، كما وتتفق النتائج مع ما أشار إليه (الشيشني، 2004) إلى أن بعد العمليات الداخلية يهدف إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على أي منظمة أن تتفوق فيها، وما أشار إليه (العباس، 2009) في أن هذا البعد ومن خلال مقاييسه سيتمكن المنظمة من تحديد مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية ومعرفة مجالات التحسين والتطوير وترشيد التكاليف والتعرف على العمليات المحورية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متخذي القرارات بالمصارف الوطنية يهتمون ببعدها العمليات الداخلية، ويعملون على القيام بعمليات تحسين جوهرية تساعد على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، وأن المقاييس المستخدمة لبعدها العمليات الداخلية تساهم في إدارة الموارد بشكل جيد، وتنفيذ إجراءات العمل بشكل متميز، كما يجب أن توفر هذه المقاييس معلومات تمكن متخذي القرارات الإدارية من مراقبة عمليات الإدارات المختلفة بفاعلية وتمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب.

#### رابعاً: تحليل فقرات مجال " التعلم والنمو "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعلم والنمو "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين.	3.87	77.37	10.54	*0.000	4
2.	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى موظفيه.	3.83	76.67	10.36	*0.000	5
3.	تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار.	4.09	81.79	17.11	*0.000	1
4.	يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة.	4.01	80.26	13.67	*0.000	2
5.	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم.	3.71	74.10	7.87	*0.000	9
6.	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة.	3.74	74.87	9.24	*0.000	8

3	*0.000	11.70	78.21	3.91	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.	7.
6	*0.000	10.20	75.64	3.78	يهتم المصرف بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له.	8.
10	*0.000	6.60	73.33	3.67	تسعى إدارة المصرف إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.	9.
7	*0.000	7.67	75.13	3.76	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.	10.
	*0.000	15.89	76.77	3.84	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.79 %، قيمة اختبار T 17.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على أعلى ترتيب إلى وجود موظفين بالمصارف الوطنية لديهم قدرات محورية للتعلم، وذلك نظراً لارتفاع نسبة الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس بالمصارف، بالإضافة لارتفاع نسبة الحاصلين على دورات تدريبية.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تسعى إدارة المصرف إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية " يساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.46 %، قيمة اختبار T 6.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة إلى أن إدارات المصارف الوطنية تقوم بإشراك الموظفين في العملية الإدارية ككل من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن هذا يستدعي زيادة هذه المشاركة بشكل أقوى وأكثر فعالية مما هو عليه حالياً.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.84، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.77 %، قيمة اختبار T 15.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " التعلم والنمو " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، ويرى الباحث أن هذا يدل على اهتمام المصارف الوطنية بقطاع غزة ببعث التعلم والنمو لموظفيها، وإدراكها بأن رأس المال الحقيقي يكمن في عقول

موظفيها، وأن الوصول إلى أداء مصرفي متميز يكون من خلال تهيئة المناخ اللازم للموظفين وتشجيع عمليات التطوير والابتكار، والعمل على تقديم البرامج التدريبية المستحدثة لهم، وتكوين فرق العمل، ودمجهم في العملية الإدارية بكافة مراحلها، مع ضرورة إيجاد الأدوات والأنظمة الإدارية التي توفر المعلومات اللازمة بشكل دائم ومستمر لهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو قمر، 2009) التي توصلت إلى أن مصرف فلسطين لديه موظفين يتمتعون بالتأهيل المصرفي والعلمي الكافي ويحصلون على التدريب المناسب، وكذلك دراسة (عوض، 2009) التي توصلت إلى أن هناك اهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين بمصرف فلسطين من خلال إقامة الدورات التدريبية، وكذلك دراسة (Iselin et al, 2008) التي توصلت إلى وجود أثر لبعث التعلم والنمو على أداء المنظمة وأنه من مقاييس الأداء لبعث التعلم والنمو كل من الابتكار وكفاءة العمال ومعدل ترك العاملين، ودراسة (درغام وأبو فضة، 2009) التي توصلت إلى أنه يمكن استخدام مقاييس بعث التعلم والنمو في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، واختلفت النتائج مع دراسة (Al Shaikh Ali, 2007) التي توصلت إلى أن العاملين في شركة الاتصالات وشركة جوال يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل. ويعتقد الباحث أن اهتمام إدارات المصارف ببعث التعلم والنمو كان أقل من اهتمامها بالأبعاد الأخرى كالمالي والعلماء والعمليات الداخلية، مما يستدعي منها الاهتمام بشكل أكثر بموظفيها والعمل على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم من خلال تنفيذ برامج التدريب والتأهيل، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة التي تساعد على الإبداع والابتكار.

#### تحليل فقرات مجال " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

#### جدول رقم (24):

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	3.97	79.43	24.53	*0.000

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

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.43 %، قيمة اختبار T 24.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد جميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع فقرات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو قمر، 2009) التي توصلت إلى أن إدارة مصرف فلسطين تستخدم مقاييس محددة مالية وأخرى غير مالية، وكذلك دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) والتي توصلت إلى أن إدارات المصارف الوطنية بقطاع غزة تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية مالية تقليدية وأخرى غير مالية والتي يمكن إعادة تبويبها ضمن أبعاد البطاقة الأربعة وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وكذلك دراسة (Kaplan and Wisner, 2009) التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أربعة أبعاد وفي حال وجود أهداف إستراتيجية غير تقليدية يمكن إضافة بعد خامس بالبطاقة ليلامس الهدف الاستراتيجي غير التقليدي، وكذلك دراسة (Al Shaikh Ali, 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين درجة كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، وكذلك دراسة (Zaman, 2002) التي توصلت إلى أن 33% من الشركات الأسترالية طبقت أنموذج بطاقة الأداء المتوازن ضمن أبعاده الأربعة الرئيسية، وكذلك دراسة (مرواد، 2008) التي توصلت إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على رفض تقييم الأداء بناء على المقاييس المالية وضرورة دعم هذه المقاييس بأخرى غير مالية وبأساليب إدارية حديثة، وكذلك دراسة (عوض، 2009) التي توصلت إلى أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تتكامل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة، كما تطابقت النتائج مع دراسة (حسانين، 2007) التي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تقليل المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارات المصارف الوطنية تستخدم مقاييس مالية ذات ارتباط بطبيعة العمل المالي المصرفي، إضافة إلى استخدامها لمقاييس أخرى غير مالية إدراكاً منها لأهمية الأبعاد غير المالية، كما أن استخدام إدارات المصارف لهذه المقاييس يتم بشكل متوازن وذلك نظراً لأهمية الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما أن تنفيذ أي إستراتيجية يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

## فرضيات الدراسة :

يوضح الجدول (25) معامل الارتباط لكل من الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

الأربعة:

جدول رقم (25): معامل الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

#	الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفرضية الفرعية الأولى	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين البعد المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.	.608	*0.000
الفرضية الفرعية الثانية	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين بعد العملاء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.	.497	*0.000
الفرضية الفرعية الثالثة	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين بعد العمليات الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.	.778	*0.000
الفرضية الفرعية الرابعة	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين بعد التعلم والنمو وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.	.621	*0.000
الفرضية الرئيسية الأولى	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.	.750	*0.000

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

يوضح جدول (25) الموجود أعلاه أنه:

- عند اختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين أن معامل الارتباط يساوي 0.608 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- عند اختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين أن معامل الارتباط يساوي 0.497 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.

- عند اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين أن معامل الارتباط يساوي 0.778 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
  - عند اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين أن معامل الارتباط يساوي 0.621 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
  - عند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تبين أن معامل الارتباط يساوي 0.750 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة.
- وهذا يتفق مع دراسة (Kald and Nilsson,2000) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات في 800 شركة من شركات الشمال، وكذلك دراسة (عوض،2009) التي توصلت إلى أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في بناء المقاييس التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن التي تساعد في صناعة قرارات تشغيلية وإستراتيجية، ودراسة ( Dilla and Steinbart,2005) التي وجدت أن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تساعد في ترشيد الأحكام والقرارات، وكذلك دراسة (Libby et al,2004) التي أظهرت أن التقارير الصادرة عن قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مفيدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه النتائج تتفق مع ما أوصت به دراسة (درغام وأبو فضة،2009) في ضرورة استخدام أنموذج الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم، ودراسة (أبو قمر،2009) في أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها ترشيد اتخاذ القرارات.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال المقاييس المستخدمة في كل من البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو توفر معلومات واضحة وكافية عن الأداء الفعلي المتحقق وعن وجود أي انحرافات، مما يمكن إدارات المصارف من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيعطي إشارات إنذار مبكر لأي تغيرات مستقبلية ستحدث في بيئة العمل وتهيئة متخذي القرارات للتعامل والتعاطي معها، كما أن تطبيق البطاقة سيوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية وبالتالي ستقلل من تركيز متخذي القرارات على الأداء المالي قصير الأجل نحو قرارات إدارية ذات قيمة اقتصادية وعلى المدى طويل الأجل.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (26) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة" تعزى إلى التخصص العلمي.

وهذا يعني أن آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية متقاربة بالرغم من اختلاف تخصصاتهم العلمية ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من تخصصات علمية متقاربة ومتشابهة وذات ارتباط قوي بطبيعة عملهم في المجال المصرفي.

جدول رقم (26): اختبار تحليل التباين - التخصص العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.361	4	0.340	1.837	0.131
	داخل المجموعات	13.516	73	0.185		
	المجموع	14.877	77			
البعد المالي	بين المجموعات	0.140	4	0.035	0.265	0.900
	داخل المجموعات	9.673	73	0.133		
	المجموع	9.813	77			
العملاء	بين المجموعات	0.254	4	0.063	0.353	0.841
	داخل المجموعات	13.100	73	0.179		
	المجموع	13.354	77			

0.421	0.985	0.185	4	0.741	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.188	73	13.736	داخل المجموعات	
			77	14.477	المجموع	
0.744	0.488	0.109	4	0.436	بين المجموعات	التعلم والنمو
		0.223	73	16.289	داخل المجموعات	
			77	16.725	المجموع	
0.631	0.647	0.081	4	0.323	بين المجموعات	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
		0.125	73	9.103	داخل المجموعات	
			77	9.426	المجموع	
0.451	0.931	0.116	4	0.462	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.124	73	9.060	داخل المجموعات	
			77	9.522	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (73،4) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.49

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة " تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا يعني أن آراء أفراد مجتمع الدراسة متقاربة سواء كانوا يحملون مؤهلات علمية عالية أو غير ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، مما يعني أنهم متقاربون من الناحية العلمية والفكرية.

جدول رقم (27): اختبار تحليل التباين - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.164	2	0.582	3.105	0.057
	داخل المجموعات	13.712	75	0.183		
	المجموع	14.877	77			

0.580	0.549	0.071	2	0.142	بين المجموعات	البعد المالي
		0.129	75	9.672	داخل المجموعات	
			77	9.813	المجموع	
0.818	0.202	0.036	2	0.072	بين المجموعات	العملاء
		0.177	75	13.282	داخل المجموعات	
			77	13.354	المجموع	
0.384	0.970	0.182	2	0.365	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.188	75	14.112	داخل المجموعات	
			77	14.477	المجموع	
0.805	0.218	0.048	2	0.097	بين المجموعات	التعلم والنمو
		0.222	75	16.628	داخل المجموعات	
			77	16.725	المجموع	
0.611	0.495	0.061	2	0.123	بين المجموعات	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
		0.124	75	9.303	داخل المجموعات	
			77	9.426	المجموع	
0.358	1.042	0.129	2	0.257	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.124	75	9.264	داخل المجموعات	
			77	9.522	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2،75) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة " تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وهذا يعني أن آراء أفراد مجتمع الدراسة متقاربة باختلاف مسمياتهم الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة القيادة بالمصارف الوطنية والذين يدركون أهمية تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن والاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعد من صلب مهامهم بالمصرف.

**جدول رقم (28): اختبار تحليل التباين - المسمى الوظيفي**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.084	5	0.217	1.132	0.351
	داخل المجموعات	13.792	72	0.192		
	المجموع	14.877	77			
البعد المالي	بين المجموعات	0.899	5	0.180	1.453	0.216
	داخل المجموعات	8.914	72	0.124		
	المجموع	9.813	77			
العملاء	بين المجموعات	1.138	5	0.228	1.341	0.257
	داخل المجموعات	12.216	72	0.170		
	المجموع	13.354	77			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.956	5	0.391	2.249	0.058
	داخل المجموعات	12.521	72	0.174		
	المجموع	14.477	77			
التعلم والنمو	بين المجموعات	1.826	5	0.365	1.765	0.131
	داخل المجموعات	14.898	72	0.207		
	المجموع	16.725	77			
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	1.170	5	0.234	2.041	0.083
	داخل المجموعات	8.256	72	0.115		
	المجموع	9.426	77			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.096	5	0.219	1.873	0.110
	داخل المجموعات	8.426	72	0.117		
	المجموع	9.522	77			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (72،5) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.34

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغير الخبرة .

من النتائج الموضحة في جدول (29) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة " تعزى إلى الخبرة. وهذا يعني موافقة معظم أفراد مجتمع الدراسة، ويعزو الباحث ذلك أنه مع ازدياد سنوات الخبرة تزداد الخبرة العملية مما يساعد في تحسين العمل الإداري بالمصرف وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه النتيجة منطقية حيث أن 92.3% من أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم 5 سنوات خبرة فأكثر.

جدول رقم (29): اختبار تحليل التباين - الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.032	3	0.344	1.839	0.147
	داخل المجموعات	13.844	74	0.187		
	المجموع	14.877	77			
البعد المالي	بين المجموعات	0.932	3	0.311	2.590	0.059
	داخل المجموعات	8.881	74	0.120		
	المجموع	9.813	77			
العملاء	بين المجموعات	0.513	3	0.171	0.986	0.404
	داخل المجموعات	12.841	74	0.174		
	المجموع	13.354	77			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.861	3	0.287	1.560	0.206
	داخل المجموعات	13.616	74	0.184		
	المجموع	14.477	77			
التعلم والنمو	بين المجموعات	1.477	3	0.492	2.389	0.076
	داخل المجموعات	15.248	74	0.206		
	المجموع	16.725	77			

0.098	2.172	0.254	3	0.763	بين المجموعات	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
		0.117	74	8.663	داخل المجموعات	
			77	9.426	المجموع	
0.082	2.321	0.273	3	0.819	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.118	74	8.703	داخل المجموعات	
			77	9.522	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (74،3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة) تعزى إلى متغير الدورات التدريبية .

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يأتي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة " تعزى إلى الدورات التدريبية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن 92.3% من أفراد مجتمع الدراسة حصلوا على دورة تدريبية واحدة أو أكثر لتطبيق أدوات إدارية حديثة، وبالتالي تعد هذه النتيجة منطقية جداً.

#### جدول رقم (30): اختبار تحليل التباين - الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	2	0.355	1.877	0.160
	داخل المجموعات	75	0.189		
	المجموع	77	14.877		
البعد المالي	بين المجموعات	2	0.200	1.593	0.210
	داخل المجموعات	75	0.126		
	المجموع	77	9.813		
العملاء	بين المجموعات	2	0.166	0.956	0.389
	داخل المجموعات	75	0.174		
	المجموع	77	13.354		

0.127	2.121	0.388	2	0.775	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.183	75	13.702	داخل المجموعات	
			77	14.477	المجموع	
0.491	0.719	0.157	2	0.314	بين المجموعات	التعلم والنمو
		0.219	75	16.410	داخل المجموعات	
			77	16.725	المجموع	
0.180	1.756	0.211	2	0.422	بين المجموعات	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
		0.120	75	9.004	داخل المجموعات	
			77	9.426	المجموع	
0.143	1.993	0.240	2	0.480	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.121	75	9.041	داخل المجموعات	
			77	9.522	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (75،2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات لدراسات مستقبلية

## أولاً: نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي:

### • تتعلق بالبعد المالي:

- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على اعتبار البعد المالي أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- إدارات المصارف الوطنية تستخدم مقاييس مالية للوقوف على الوضع الحالي للمصرف والمساعدة في تحديد الانحرافات وتوجيه عملية المعالجة لهذه الانحرافات.

### • تتعلق ببعد العملاء:

- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على اعتبار بعد العملاء أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- استراتيجية المصارف المستخدمة ناجحة وتلبي متطلبات وحاجات العملاء.
- المصارف الوطنية تهتم بعملائها بشكل دائم من خلال تلمس مشكلاتهم وحلها بشكل فوري.
- المصارف الوطنية تستخدم مقاييس للعملاء كمقياس الاحتفاظ بالعملاء ومقياس الكفاءة في جذب عملاء جدد ومقياس تحديد العملاء غير المرشحين.

### • تتعلق ببعد العمليات الداخلية:

- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على اعتبار بعد العمليات الداخلية أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- المصارف الوطنية تستخدم مقاييس للعمليات الداخلية تمكنها من متابعة الأعمال وتقويم مصادر القوة والضعف، وتساعد على التميز في تنفيذ إجراءات العمل.
- المصارف الوطنية تقوم بتحليل عملياتها الداخلية للتعرف على الموارد والقدرات اللازمة لتحسين الأداء.

### • تتعلق ببعد التعلم والنمو:

- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على اعتبار بعد التعلم والنمو أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- المصارف الوطنية تهيئ المناخ التنظيمي الملائم للموظفين وتشجع عمليات التطوير والابتكار.
- المصارف الوطنية تقدم برامج تدريبية مستحدثة لموظفيها.

- تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:
- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على أن إدارات المصارف تستخدم مقاييس إستراتيجية مالية محددة، وأخرى غير مالية للوقوف على وضع المصرف، ولكن هذا الاستخدام لا يعني أنه يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل المنهجي المطلوب.
- اهتمام المصارف بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كان بنسب متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد العملاء 80.73% في المرتبة الأولى، في المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 80.57%، في المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي 79.68%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي 76.77%، وهذا يعبر عن اهتمام المصارف بكل من بعد العملاء والعمليات الداخلية والمالي أكثر من اهتمامها ببعد التعلم والنمو.
- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على مقدرتهم العالية في اتخاذ القرارات الإدارية لحل مشكلات العمل المختلفة التي تواجههم.
- المصارف الوطنية تتوفر لديها الكفاءات القيادية القادرة على تحديد المشكلات الإدارية وجمع كافة المعلومات اللازمة من البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل واختيار أفضلها لحل المشكلات.
- استخدام مقاييس مالية يساعد في تقييم الأداء الحالي للمصارف، كما أن استخدام مقاييس غير مالية يساعد في تقييم الأداء المستقبلي للمصارف، وهذا يساعد على التشخيص الدقيق لمشاكل العمل وانحرافات الأداء وحلها باتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.
- المعلومات المتدفقة من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً مهماً في تقديم صورة صحيحة ومتوازنة لمتخذ القرار تمكنه من الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.
- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على وجود علاقة ايجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- المبحوثون في المصارف الوطنية قيد الدراسة يوافقون على وجود علاقة ايجابية بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على حدة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

## ثانياً: توصيات الدراسة

من خلال عرض النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- قيام إدارات المصارف الوطنية بتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال نشر أفكار البطاقة بين الموظفين، وتشكيل فرق العمل اللازمة لتطبيق منهجية البطاقة.
- 2- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والإدارة الإستراتيجية، والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.
- 3- استغلال الحلول التكنولوجية الحديثة المتوفرة لدى المصارف الوطنية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك بهدف تسهيل عملية تبادل المعلومات الإستراتيجية، وتحسين عملية الاتصال بين الموظفين.
- 4- ضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية للموظفين بالمصارف على كيفية تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة، وخصوصاً بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- عمل إدارات المصارف على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبني ونشر أفكار أي أدوات وأساليب إدارية حديثة.
- 6- على إدارات المصارف دمج الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- 7- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، وخصوصاً المنظمات الخدمية كالمستشفيات والمدارس والجامعات، وكذلك المنظمات الأهلية وذلك للاستفادة من مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وخصوصاً حل المشاكل التنظيمية المعقدة.

## مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- دراسة علاقة بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في بيئة أخرى غير المصارف الوطنية، كالجامعات أو المؤسسات الأهلية الفلسطينية أو غيرها.
- 2- دراسة علاقة بطاقة الأداء المتوازن بعملية الاتصال الإداري في المنظمات.
- 3- دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بناء الإستراتيجية القيادية لدى العاملين.

## المراجع

## المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد محمد، والديب، مدحت عزمي، وعباس، جميلة، وحرفوش، عطيات، (2000). "الإدارة الأصول- المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات"، مصر.
- أبو القحف، عبد السلام، (2003). "أساسيات التنظيم والإدارة"، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- أبو القمصان، خالد، (2005). "دراسة تحليلية لواقع الاقتصاد الفلسطيني بين فرص الاستثمار وتحديات المستقبل"، المؤتمر العلمي لكلية التجارة، الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- أبو زعيتير، باسل، (2006). "العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد، (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، (2009). "المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- البشيتي، عبد الرحيم عصام، (2009). "مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم، (2007). "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الرشيد، عادل، (2000). "اتخاذ القرار في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي: دراسة استكشافية"، بحث محكم، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، ص188.
- الزبيدي، حمزة محمود، (2004). "الإدارة المالية المتقدمة"، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- السالم، مؤيد سعيد، (2005). "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- السقا، ميسون سليم، (2009). "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- السمهوري، محمد، (1999). "اقتصاديات في النقود والبنوك"، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين.
- الشماع، خليل محمد، (2004). "مبادئ الإدارة"، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشيشني، حازم محمد، (2004). "نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، ص ص 97-130.
- الصفيان، فهد بن ناصر، (2003). "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية دراسة ميدانية على منطقة جازات الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العبادي، هاشم فوزي، والغزالي، فاضل راضي، والفتلاوي، ماجد جبار، (2009). "أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات"، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص ص 121-138.
- العباس، هشام عبد الله، (2009). "مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أمودجا"، بحث منشور، العربية 3000، العدد السادس والثلاثون، ص ص 7-24.
- العتيبي، فيحان محيا علوش، (2004). "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العلاق، بشير، (2008). "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمري، هاني عبد الرحمن، (2001). "منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية"، مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة، مصر.

- العمري، هاني عبد الرحمن، (2009). "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- الغالي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الكحيلي، عبد الله بن موسى، (2007). "علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المحمدي، أحمد غالب، (2005). "دور بيانات ومعلومات التحليل المالي في كفاءة القرارات المتخذة دراسة أساسية على بعض الشركات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء، اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006). "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2002). "نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ"، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
- الهباش، محمد يوسف، (2006). "استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية - دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- أيوب، ناديا حبيب، (2001). "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى"، بحث محكم، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد المائة وثلاثة، ص18.
- بن عبود، علي أحمد، (2009). "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- بنك الاستثمار الفلسطيني، (2009). "التقرير السنوي العام الخامس عشر"، ص9.
- بنك الإسلامي العربي، (2009). "التقرير السنوي العام الرابع عشر"، ص ص19-33.
- بنك التجاري الفلسطيني، (2009). "التقرير السنوي العام السابع عشر"، ص30.
- بنك القدس للتنمية والاستثمار، (2009). "التقرير السنوي العام الخامس عشر"، ص ص11-15.
- توفيق، عبد الرحمن، (2008). " 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن"، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

- جبة، طارق رشدي، والمرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، (2002). "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مدخل تطبيقي)"، القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- جودة، محفوظ أحمد، (2008). "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، بحث منشور، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص ص 273-292.
- جوران، نيلز، وروى، جان، ووتر، ماجتر، (2003). "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، (2007). "قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر"، ملخص رسالة دكتوراه، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، ص ص 149-157.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (2008). "مبادئ إدارة الأعمال"، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار، (2006). "أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية"، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009). "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص 741-788.
- زائدة، مهيب محمد، (2006). "دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته-دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- سالم، أكرم، (2007). "عملية اتخاذ القرار بين سيمون ولندبلوم"، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2001، ص 1.
- سامي، عمري، (2007). "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
- عاشور، يوسف حسين، (2003). "آفاق النظام المصرفي الفلسطيني"، غزة، فلسطين.
- عاشور، يوسف حسين، (2002). "مقدمة في بحوث العمليات"، الطبعة الرابعة، غزة، فلسطين.

- عباس، أنس عبد الباسط، (2011). "إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، نادية راضي، (2005). "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، صص 1-30.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول، صص 148.
- علي، علي حسين، والساعد، رشاد، (2001). "نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)"، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى، (2007). "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2009). "تأثير الربط و التكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) و نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية- دراسة تطبيقية على بنك فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- فياض، محمود أحمد، وقداة، عيسى يوسف، وعليان، ربحي مصطفى، (2010). "مبادئ الإدارة (1)"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قرش، محمد، (2003). "الدمج المصرفي وإمكانية تحقيقه في فلسطين"، دراسة غير منشورة، جمعية الاقتصاديين الفلسطينيين، رام الله، فلسطين.
- كنعان، نواف، (2003). "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مرواد، رحاب، (2008). "مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين أداء صناعة النقل الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، مصر، جامعة عين شمس.
- مسعود، محمود رجب محمود، (2008). "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

- مطر، عصام محمد حمدان، (2008). "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- هلال، محمد عبد الغني، (2003). "مهارات اتخاذ القرار"، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هلاي، محمد جمال علي، وشحادة، عبد الرزاق قاسم، (2007). "محاسبة المؤسسات المالية البنوك التجارية وشركات التأمين"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- وادي، رشدي، وعاشور، يوسف، (2005). "تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- يوسف، محمد محمود، (2005). "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

#### المراجع الأجنبية:

- Ababneh, I. R. (2008). "A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard", **Jordan Journal of Business Administration**, Vol.4, No.4, pp.467-468.
- Al Shaikh Ali, M. (2007). "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach", Master research non publish, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Anand, M. and Sahay, B. and Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies", **Vikalpa**, Vol.30, No.2, p.22.
- Beard, F. D. (2009). "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", **Journal of Education for Business**, Vol.84, No.5, p.276.

- Chan, L. Y. (2006). "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.23, No.2, p.86.
- Chang, H. (2009). "An empirical study of evaluating supply chain management integration using the balanced scorecard in Taiwan", **The Service Industries Journal**, Vol.29, No.2, p.187.
- Chiang, Chwan–Yi. and Lin, B. (2009). "An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management", **Total Quality Management**, Vol.20, No.11, p.1155.
- Dilla, W. and Steinbart, P. (2005). "The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments", **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.6, Iss.3, pp.159–176.
- Helms, M. M. (2006). "**Encyclopedia of MANAGEMENT**", 5th ed, Thomson Gale, United States of America.
- Iselin, E.R., Mia, L. and Sands, J. (2008). "The effects of the balanced scorecard on performance", **Journal of General Management**, Vol.33, No.4, pp.71–85.
- Jakobsen, M. (2008). "**Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company**", MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Kald, M. and Nilsson, F. (2000). "Performance measurement at Nordic companies", **European Management Journal**, Vol.18, No1, pp.113–147.
- Kaplan, R. and Atkinson, A. (1998). "**Advanced Management Accounting**", (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). "The balanced scorecard Measures That Drive Performance", **Harvard business review**, January–February, pp.70–79.

- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). "The Balanced Scorecard: Translating strategy in Action", **Harvard business review**, pp.49–52.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996 a)., "**The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**", Boston, MA: Harvard Business School, Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2007). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, July–August, p.153.
- Kaplan, S. E. and Wisner, P. S. (2009). "The Judgmental Effects of Management Communication and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation", **Behavioral Research In Accounting**, Vol.21, No.2, pp 37–56
- Libby, T. and Salterio, S. and Webb, A. (2004). "The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment", **The Accounting Review**, Vol.79, Iss.4, pp.1075–1094.
- Marr, B., (2007). " **What are the Benefits of Automating your Scorecard?**", Management White Paper, The Advanced Performance Institute,p.4.
- Marr, B. (2008). "**What is Balanced Scorecard?**", Management White Paper, The Advanced Performance Institute,pp.7–10.
- Marr, B. and Neely, A. (2003). "Automating the balanced scorecard–selection criteria to identify appropriate software applications", **Measuring Business Excellence**, Vol.7, No3, pp.30–31.
- Moore, C. and Rowe, B. and Widener, k. (2001). "HCS: Designing a Balanced Scorecard in a Knowledge–Based Firm", **Issues in Accounting Education**, Vol.16, No.4, p.575.
- Nair, M. (2004). "**Essentials of Balanced Scorecard**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

- Niven, R. (2003). "**Balanced Scorecard Step-by-Step For Government And Nonprofit Agencies**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Niven, R. (2006). "**Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey.
- Olve, N. and Petri, C. and Roy, J. and Roy, S. (2003). "**Making Scorecards Actionable Balancing Strategy and Control**", John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England.
- Ors, M. (2009). "**Scorecard use and Strategic Alignment in Non-Profit Organizations– a case study of UNICEF Supply Division**", Master research non publish, Hogskolan I Gavle, Malama, Holland.
- Pandy, M. I. (2005). "Balanced Scorecard: Myth and Reality", **Vikalpa**, Vol.30, No.1, p.56.
- Rampersad, K. (2003). "**Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity**", Butterworth, Heinemann.
- Robinson, R. (2000). "Balanced Scorecard", **Computerworld**, Vol.34, Iss.4, January, p.52.
- Sartorius, K. and Trollip, N. and Eitzen C. (2010). "Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified?", **South African Journal of Business Management**, Vol.41, Iss.2, p.52.
- Siddharth, V and Deshmukh, G. (2009). "Evaluating Petroleum Supply Chain Performance: Overcoming Shortcomings of Balanced Scorecard", **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol.10, Iss.4, p.16.
- Tejedor, J.P. and Elola, L.N. and Tejedor, A.C. (2008). "The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital", **Total Quality Management**, Vol.19, No.6, p.643.

- Wang, J. and College, H. (2006). "Corporate Strategic Management and Business Re-Engineering Effort Analyzed by the Balanced Scorecard Model", **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol.10, Num.1, p.103.
- Whittaker, J. (2003). "**President's Management Agenda–A Balanced Scorecard Approach**", Management Concepts Inc., United States.
- Wisner, P. (2009). "**Multidimensional Performance Measurement Using The Balanced Scorecard**", Qfinance Web, p.1.
- Woods, M. and Grubnic, S. (2008). "Linking Comprehensive Performance Assessment To The Balanced Scorecard: Evidence From Hertfordshire County Council", **Financial Accountability and Management**, Blackwell Publishing Ltd, Vol.24, p.346.
- Yi Chiang, C. and Lin, B.(2009). "An integration of balanced scorecard and data envelopment analysis for firm's benchmarking management", **Total Quality Management**, Vol.20, No.11, p.55.
- Zaman, M. (2002). "**Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent**", Central Queensland University.

#### المواقع الالكترونية:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| – <a href="http://www.aibnk.com">www.aibnk.com</a>                         | بنك الإسلامي العربي         |
| – <a href="http://www.balancedscorecard.org">www.balancedscorecard.org</a> | معهد مقاييس الأداء المتوازن |
| – <a href="http://www.bankofpalestine.com">www.bankofpalestine.com</a>     | بنك فلسطين                  |
| – <a href="http://www.islamicbank.ps">www.islamicbank.ps</a>               | بنك الإسلامي الفلسطيني      |
| – <a href="http://www.pcb.ps">www.pcb.ps</a>                               | بنك التجاري الفلسطيني       |
| – <a href="http://www.pibc.ps">www.pibc.ps</a>                             | بنك الاستثمار الفلسطيني     |
| – <a href="http://www.pma.ps">www.pma.ps</a>                               | سلطة النقد الفلسطينية       |

الملاحق

## ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
ماجستير إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عزيزي القارئ متخذ القرارات الإدارية بالمصرف  
المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أضع بين يديك هذه الاستبانة وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأزهر، والدراسة بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة".

وفي سبيل اختبار فروض الدراسة تم إعداد مجموعة من الأسئلة في الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وهذه الأسئلة لا تتطلب الاستعانة بأية معلومات مالية أو فنية عن بيئة العمل، إنما تتطلب فقط وجهة نظرك في بعض الجوانب المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، لذا أرجو من سعادتك الإجابة على الأسئلة حتى أتمكن من إتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وكلي أمل بك في التعاون، مثنياً اهتمامك واستعدادك لدعم البحث العلمي في وطننا، مع تأكيدي على أن إجاباتك سيتم التعامل معها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لك حسن التعاون

الباحث  
فادي خليل الأسطل  
0599188235

## نبذة عن مصطلحات الاستبانة

- \* **بطاقة الأداء المتوازن:** هي أداة تحقق التكامل بين الإستراتيجية ومجموعة محدودة مستهدفة من المقاييس الأساسية الأمر الذي يؤدي إلى التغلب على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، والبطاقة عبارة عن مقاييس تعكس أربعة أبعاد أساسية هي:
- 1- **البعد المالي:** يجيب على سؤال مهم جداً وهو كيف يجب أن يظهر أمام المساهمين.
  - 2- **بعد العملاء:** يوفر صورة شاملة عن حالة الرضا لعملاء المصرف ومعرفة الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيفية إشباع طلبهم على هذه القيمة.
  - 3- **بعد العمليات الداخلية:** يوفر صورة عن أهم العمليات التي يجب على المصرف التفوق فيها، مما يمكن الإدارة من إجراء التعديلات اللازمة على عملياتها لتحقيق رضا العملاء وزيادة الربحية.
  - 4- **بعد التعلم والنمو:** البعد الذي يستخدم مقاييس لمعرفة الفجوات الموجودة في البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين وسدها من خلال الدورات التدريبية اللازمة وتكوين فرق العمل وتهيئة المناخ اللازم وتكييف موظفي المصرف مع الظروف المتغيرة وبناء الميزة التنافسية.

### القسم الأول:

#### أولاً: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة الصواب (√) أمام الإجابة المناسبة:

#### \* التخصص العلمي:

- |                                      |                                 |   |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> إدارة أعمال | <input type="checkbox"/> محاسبة | <input type="checkbox"/> علوم مالية ومصرفية |
| <input type="checkbox"/> اقتصاد      |                                 | <input type="checkbox"/> أخرى (حدد): .....  |

#### \* المؤهل العلمي:

- |                                  |                                    |  |
|----------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> دبلوم   | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير           |
| <input type="checkbox"/> دكتوراه |                                    | <input type="checkbox"/> أخرى (حدد): ..... |

#### \* المسمى الوظيفي:

- |                                   |                                   |  |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> مدير عام | <input type="checkbox"/> مدير فرع | <input type="checkbox"/> مدير دائرة        |
| <input type="checkbox"/> رئيس قسم | <input type="checkbox"/> مراقب    | <input type="checkbox"/> أخرى (حدد): ..... |

#### \* الخبرة:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> أقل من سنتين       | <input type="checkbox"/> 2 - أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> 10 - أقل من 15 سنة |   | <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر        |

#### \* الدورات التدريبية التي حصلت عليها لتطبيق أدوات إدارية حديثة:

- |                                  |                                      |  |
|----------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> لا توجد | <input type="checkbox"/> 1 - 4 دورات | <input type="checkbox"/> أكثر من ( 4 ) دورات |
|----------------------------------|--------------------------------------|--|

القسم الثاني:  
عملية اتخاذ القرارات الإدارية

الرجاء وضع علامة الصواب (√) أمام الإجابة المناسبة:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار الإداري السليم بشأنها.					
2	يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.					
3	تسعى الإدارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة.					
4	يتم الاستعانة بالوسائل العلمية وآراء المستشارين لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.					
5	يتم الاعتماد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية .					
6	يتم الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
7	تراعي إدارة المصرف الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
8	يتخذ القرار الإداري من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يحل المشكلة ويحقق الأهداف.					
9	يتوفر لدى المصرف المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
10	تتوفر لدى المصرف الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.					
11	يقوم المصرف بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات إدارية سليمة وفعالة.					
12	هناك متابعة مستمرة للقرارات الإدارية المتخذة للتأكد من تنفيذها بشكل سليم وتصحيح الانحرافات إن وجدت.					

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: البعد المالي					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.				
2	المقاييس المالية المستخدمة من قبل المصرف ترتبط بإستراتيجيته وتترجم أهدافه.				
3	يستخدم المصرف النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.				
4	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمصرف				
5	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم أرباح المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.				
6	توزع الأرباح على المساهمين بما يتناسب مع توقعاتهم.				
7	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.				
8	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.				
9	يعمل المصرف على تخفيض مستويات رأس المال العامل لديه.				
10	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف.				
ثانياً: بعد العملاء					
11	تأخذ إستراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.				
12	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق.				
13	يقدم المصرف خدمات مختلفة عن خدمات المصارف المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء.				
14	يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.				
15	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل لعملائه.				

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين الحاليين والمحتملين.					
17	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.					
18	تؤخذ شكاوى العملاء دوماً بعين الاعتبار.					
19	يستخدم المصرف مقياس لإظهار العملاء غير المرشحين والذين تزيد تكلفتهم عن العائد المحقق من خلال تقديم الخدمة لهم.					
20	يقيس المصرف كفاءته في جذب العملاء الجدد من خلال معرفة أعداد هؤلاء العملاء أو من خلال المبيعات الإجمالية.					
<b>ثالثاً: بعد العمليات الداخلية</b>						
21	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف.					
22	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية.					
23	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.					
24	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.					
25	تقديم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.					
26	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.					
27	يسعى المصرف دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية.					
28	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.					
29	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة.					
<b>رابعاً: بعد التعلم والنمو</b>						
31	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.					
32	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى موظفيه.					
33	تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار.					
34	يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة.					
35	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم.					
36	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة.					
37	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.					
38	يهتم المصرف بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له.					
39	تسعى إدارة المصرف إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.					
40	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.					

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث: فادي خليل الأسطل  
0599188235

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الجامعة
1	أ.د ماجد الفزا	الجامعة الإسلامية
2	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
3	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
4	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
5	د.وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
6	د. ماهر درغام	الجامعة الإسلامية
7	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
8	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر
9	د.خليل حجاج	جامعة الأزهر
10	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
11	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
12	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر
13	د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر