



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

نقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة

قياس الأداء المتوازن

إعداد

محمد أحمد محمد أبو قمر

إشراف

الدكتور ماهر موسى درغام

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1430هـ - 2009م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة (الآية 32)

المخلص

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 بُعد خامس وهو (البُعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد، والمكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة، وتم استخدام النسب والتكرارات واختبار الإشارة واختبار مان وتي واختبار كروسكال والاس واختبار سبيرمان.

ومن أهم نتائج الدراسة: (1) إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية. (2) إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن. (3) إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الإستبانة 78.94%. ويتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد (بُعد العمليات الداخلية 82%)، و(بُعد العملاء 82%)، والبُعد المالي 79.6%، بُعد التعلم والنمو 78%، والبُعد الاجتماعي 73%). (4) يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبُعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: (1) أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن. (2) أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الإستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك. (3) أن يعمل بنك فلسطين على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. (4) إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

Abstract

This study aimed to develop the balanced scorecard at the Bank of Palestine by adding a fifth dimension, a social dimension. This social dimension states that the organization has to build a social role that positively benefit and significantly impact the society which will also achieve many benefits to the organization that will improve its competitiveness position.

The Descriptive methodology was used, and because of the small no. of correspondents in the population (133 correspondents), a census was performed. A questionnaire was specifically designed to answer the study's questions and meet its objectives. And used ratios, frequencies, signal test, Mann-Whitney test and Las Kroskal.

The study's most significant results were: 1) Bank of Palestine's management implements strategic management but doesn't implement the balanced scorecard methodology as a comprehensive system for strategic management. 2) The Bank of Palestine's strategic goals are compatible with the balanced scorecard dimensions. In addition, financial and non-financial strategic performance measurements are being used, but that all doesn't mean that the balanced scorecard is being implemented. 3) The Bank of Palestine's performance is strong and suitable according to the five dimensions, as the mean for all of the questionnaire's scopes is 78.95%. The bank's interest to the BSC dimensions varies by small percentages. (Internal Operations Dimension: 82%, Customers Dimension: 82%, Financial Dimension: 80%, Learning & Growth Dimension: 78%, Social Dimension: 73%) 4) The Bank of Palestine contributes to support the society, but not as much as its contribution to other dimensions.

The study recommended the following: 1) The Bank of Palestine should adopt the Balanced Scorecard. 2) The Bank of Palestine should implement the balanced scorecard as it is considered a complete system for strategic management, and its implementation will achieve lots of benefits which will contribute in the reinforcement of the bank's competitive position. 3) The Bank of Palestine should attract cadres and highly qualified personnel who are capable to implement the BSC. 4) Holding specialized training courses about the BSC.

إلى الله شكرًا

إلى والدي العزيز ... أطل الله في عمرة وأمدته بالصحة والعافية.

إلى والدتي الحنونة التي تنير لي الدنيا بدعواتها.

إلى روح زوجتي التي لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة طيلة فترة دراستي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أبنائي (نادين وأحمد).

وإلى جميع أساتذتي وزملائي.

إلى الجامعة الإسلامية حاضنة الإبداع والعلم.

إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة

الباحث

محمد أحمد أبو قمر

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل أولاً الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة المتواضعة، وبعد ذلك إلى جامعتي الجامعة الإسلامية التي قدمت لي كل العون والمساعدة عن طريق خيرة الأساتذة جزآهم الله خير الجزاء.

وبعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مدينًا بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور ماهر موسى درغام - رئيس قسم المحاسبة، الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (الأستاذ الدكتور سالم حلس - نائب رئيس الجامعة، والأستاذ الدكتور ماجد الفرا - عميد كلية التجارة) على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

وأنتقدم بجزيل الشكر والامتنان لإدارة بنك فلسطين والممثلة في السيد/ هاشم هاني الشوا مدير عام بنك فلسطين ورئيس مجلس الإدارة، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للعاملين ببنك فلسطين على تعاونهم معي في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر السيد/ عمرو السراج مساعد رئيس دائرة العلاقات العامة، والسيد/ فراس فروانة. فلهم مني جميعاً كل الاحترام والتقدير. وختاماً... أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأمانى الطيبة، وجزى الله الجميع خيراً والله الموفق.

{فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا}

الباحث

محمد أحمد أبو قمر

محتويات الدراسة

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--------------------------------|
| أ | آية قرآنية |
| ب | ملخص الدراسة بالعربية |
| ت | ملخص الدراسة بالإنجليزية |
| ث | الإهداء |
| ج | شكر وتقدير |
| ح | محتويات الدراسة |
| ز | قائمة الجداول |
| ص | قائمة الأشكال |

| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة | | |
|---|--|-------|
| المبحث الأول: الإطار العام للدراسة | | |
| 2 | مقدمة | 0-1-1 |
| 4 | مشكلة الدراسة | 1-1-1 |
| 4 | أهمية الدراسة | 2-1-1 |
| 5 | أهداف الدراسة | 3-1-1 |
| 6 | متغيرات الدراسة | 4-1-1 |
| 7 | فرضيات الدراسة | 5-1-1 |
| 8 | التعريفات الإجرائية | 6-1-1 |
| 9 | هيكلية الدراسة | 7-1-1 |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة | | |
| 18 | تعليق عام على الدراسات السابقة | *** |
| 19 | أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة | *** |

| الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة | | |
|-------------------------------------|---|---------|
| 21 | مقدمة | |
| 22 | المبحث الأول: تقييم أداء المنظمات ومقاييس الأداء..... | |
| 22 | تمهيد | 0-1-2 |
| 22 | أهمية قياس الأداء | 1-1-2 |
| 23 | أهداف تقييم الأداء | 2-1-2 |
| 23 | مراحل عملية تقييم الأداء..... | 3-1-2 |
| 27 | أساليب قياس الأداء | 4-1-2 |
| 27 | مقاييس الأداء المالية..... | 1-4-1-2 |
| 27 | مقاييس الأداء غير المالية | 2-4-1-2 |
| 30 | خلاصة..... | 5-1-2 |
| 31 | المبحث الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | |
| 31 | تمهيد..... | 0-2-2 |
| 32 | تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 1-2-2 |
| 35 | أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 2-2-2 |
| 37 | المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 3-2-2 |
| 38 | أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 4-2-2 |
| 38 | البُعد المالي..... | 1-4-2-2 |
| 41 | بُعد العملاء..... | 2-4-2-2 |
| 44 | بُعد العمليات الداخلية..... | 3-4-2-2 |
| 46 | بُعد التعليم والنمو..... | 4-4-2-2 |
| 47 | البُعد الاجتماعي..... | 5-4-2-2 |
| 49 | الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 5-2-2 |
| 53 | مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن | 6-2-2 |
| 54 | التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC).... | 7-2-2 |
| 55 | خلاصة..... | 8-2-2 |
| 56 | المبحث الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) نظام للإدارة الإستراتيجية.... | |
| 56 | تمهيد | 0-3-2 |

| | | |
|----|---|-------|
| 56 | تعريف الإدارة الإستراتيجية..... | 1-3-2 |
| 60 | مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية..... | 2-3-2 |
| 60 | الموازنات والإدارة الإستراتيجية..... | 3-3-2 |
| 62 | بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) كنظام للإدارة الإستراتيجية..... | 4-3-2 |
| 65 | تأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) | 5-3-2 |
| 66 | خلاصة..... | 6-3-2 |
| 67 | المبحث الرابع: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) .. | |
| 67 | تمهيد | 0-4-2 |
| 67 | القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 1-4-2 |
| 68 | خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 2-4-2 |
| 82 | مثال تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 3-4-2 |
| 84 | الخلاصة..... | 4-4-2 |

| | | |
|---|---|---------|
| الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على بنك فلسطين | | |
| المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين..... | | |
| 86 | تمهيد | 0-1-3 |
| 86 | مراكز وفروع ومكاتب بنك فلسطين..... | 1-1-3 |
| 87 | التوجه الإستراتيجي لبنك فلسطين المحدود..... | 2-1-3 |
| 88 | الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود..... | 3-1-3 |
| 89 | بنك فلسطين وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 4-1-3 |
| 90 | البعد المالي..... | 1-4-1-3 |
| 90 | بعد العملاء..... | 2-4-1-3 |
| 91 | بعد العمليات الداخلية..... | 3-4-1-3 |
| 92 | بعد التعلم والنمو..... | 4-4-1-3 |
| 93 | البعد الاجتماعي..... | 5-4-1-3 |
| 95 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة..... | |
| 97 | منهجية الدراسة..... | 0-2-3 |
| 97 | مجتمع وعينة الدراسة..... | 1-2-3 |

| | | |
|-----|---|---------|
| 99 | أداة الدراسة..... | 2-2-3 |
| 100 | صدق الاستبانة..... | 3-2-3 |
| 100 | صدق الأداة..... | 1-3-2-3 |
| 100 | صدق المقياس..... | 2-3-2-3 |
| 108 | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... | 4-2-3 |
| 109 | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة الحقيقية..... | 5-2-3 |
| 109 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... | 1-5-2-3 |
| 109 | توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي..... | 2-5-2-3 |
| 110 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي..... | 3-5-2-3 |
| 111 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة..... | 4-5-2-3 |
| 112 | توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية..... | 5-5-2-3 |
| 113 | توزيع أفراد العينة حسب الدخل..... | 6-5-2-3 |
| 114 | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... | |
| 114 | تمهيد..... | 0-3-3 |
| 115 | اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... | 1-3-3 |
| 115 | الفرضية الفرعية الأولى "البُعد المالي"..... | 1-1-3-3 |
| 118 | الفرضية الفرعية الثانية "بُعد العملاء"..... | 2-1-3-3 |
| 121 | الفرضية الفرعية الثالثة "بُعد العمليات الداخلية"..... | 3-1-3-3 |
| 124 | الفرضية الفرعية الرابعة "بُعد التعلم والنمو"..... | 4-1-3-3 |
| 127 | الفرضية الفرعية الخامسة "البُعد الاجتماعي"..... | 5-1-3-3 |
| 130 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... | 6-1-3-3 |
| 132 | اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "السمات الشخصية"..... | 2-3-3 |
| 132 | الفرضية الفرعية الأولى "المؤهل العلمي"..... | 1-2-3-3 |
| 134 | الفرضية الفرعية الثانية "التخصص العلمي"..... | 2-2-3-3 |
| 135 | الفرضية الفرعية الثالثة "المسمى الوظيفي"..... | 3-2-3-3 |
| 136 | الفرضية الفرعية الرابعة "سنوات الخبرة"..... | 4-2-3-3 |
| 136 | الفرضية الفرعية الخامسة "الدورات التدريبية"..... | 5-2-3-3 |
| 137 | الفرضية الفرعية السادسة "الدخل"..... | 6-2-3-3 |

| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية | | |
|--|--------------------------|--------|
| 140 | النتائج..... | أولاً |
| 142 | التوصيات..... | ثانياً |
| 143 | الدراسات المستقبلية..... | ثالثاً |

| المراجع | | |
|---------|-----------------------|--------|
| 145 | المراجع العربية..... | أولاً |
| 148 | المراجع الأجنبية..... | ثانياً |
| الملاحق | | |
| 150 | الإستبانة..... | 1 |
| 158 | محكمي الإستبانة..... | 2 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 40 | تطويع المقاييس لنتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها..... | 2.1 |
| 74 | الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة..... | 2.2 |
| 75 | أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف..... | 2.3 |
| 77 | عدد المقاييس اللازمة لأبعاد البطاقة..... | 2.4 |
| 78 | مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء..... | 2.5 |
| 79 | مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية للبعد الاجتماعي..... | 2.6 |
| 82 | نموذج تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 2.7 |
| 90 | تتامي الموجودات في الأربيع سنوات الماضية لبنك فلسطين..... | 3.1 |
| 91 | تتامي صافي الأرباح في الأربيع سنوات الماضية لبنك فلسطين..... | 3.2 |
| 91 | تتامي الحصة السوقية للبنك من الودائع للأربيع سنوات الماضية..... | 3.3 |
| 92 | تتامي الحصة السوقية من الخدمات للأربيع سنوات الماضية..... | 3.4 |
| 95 | نشاط التدريب في بنك فلسطين من 2005م إلى 2007م..... | 3.5 |
| 98 | مجتمع الدراسة تبعاً للدرجة الوظيفية..... | 3.6 |
| 99 | درجات مقياس ليكرت..... | 3.7 |
| 101 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (البعد المالي) والدرجة الكلية للمجال..... | 3.8 |
| 102 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (بعد العملاء) والدرجة الكلية للمجال..... | 3.9 |
| 103 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال..... | 3.10 |

| | | |
|-----|--|------|
| 104 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال..... | 3.11 |
| 105 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (البعد الاجتماعي) والدرجة الكلية للمجال..... | 3.12 |
| 106 | معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة..... | 3.13 |
| 107 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة..... | 3.14 |
| 108 | طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة..... | 3.15 |
| 109 | أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... | 3.16 |
| 110 | أفراد العينة حسب التخصص العلمي..... | 3.17 |
| 111 | أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي..... | 3.18 |
| 111 | المسمى الوظيفي لبند "أخرى"..... | 3.19 |
| 112 | أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة..... | 3.20 |
| 112 | أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية..... | 3.21 |
| 113 | أفراد العينة حسب الدخل..... | 3.22 |
| 116 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البعد المالي..... | 3.23 |
| 118 | معامل الارتباط بين مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود..... | 3.24 |
| 119 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بُعد العملاء"..... | 3.25 |
| 121 | معامل الارتباط بين مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود..... | 3.26 |
| 122 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بُعد العمليات الداخلية"..... | 3.27 |
| 124 | معامل الارتباط بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود..... | 3.28 |
| 125 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بُعد التعليم والنمو"..... | 3.29 |

| | | |
|-----|---|------|
| 127 | معامل الارتباط بين مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود..... | 3.30 |
| 128 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البعد الاجتماعي..... | 3.31 |
| 130 | معامل الارتباط بين مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود..... | 3.32 |
| 131 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة..... | 3.23 |
| 133 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المؤهل العلمي..... | 3.24 |
| 133 | متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية حسب المؤهل العلمي..... | 3.35 |
| 134 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - التخصص العلمي..... | 3.36 |
| 135 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي..... | 3.37 |
| 136 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة..... | 3.38 |
| 137 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدورات التدريبية..... | 3.39 |
| 138 | نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدخل..... | 3.40 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 7 | متغيرات الدراسة..... | 1.1 |
| 24 | مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة..... | 2.1 |
| 34 | إطار يوضح بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها..... | 2.2 |
| 43 | مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات... | 2.3 |
| 45 | سلسلة القيمة للعمليات الداخلية..... | 2.4 |
| 50 | العلاقات المترابطة (السببية) لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 2.5 |
| 58 | خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنشآت..... | 2.6 |
| 61 | العلاقة بين الموازنات ومراحل الإدارة الإستراتيجية..... | 2.7 |
| 63 | العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) ومراحل الإدارة الإستراتيجية..... | 2.8 |
| 69 | خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)..... | 2.9 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

0-1-1 مقدمة

تلعب البنوك دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، وتوسعى البنوك دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلاً، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة. ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها Mission ورسالتها Vision مما وجدت العديد من المنظمات الحاجة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية (عبد اللطيف وتركان، 2006: 143). وقد اقترح كل من Kaplan and Norton, 1992 منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC" (عبد الملك، 2006: 82)، حيث قام الباحثين بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المنظمة وإستراتيجيتها (جودة، 2008: 277). وقد وصف البروفيسور Kaplan بأن الاعتماد على النتائج المالية في تقييم الأداء "كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها".

وفي عام 1996م قدم كل من Kaplan and Norton بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال (Kaplan and Norton, 1996: 8):

- 1- البعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟).
- 2- بعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
- 3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
- 4- بعد التعليم والنمو Learning and Growth (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟).

ويقترح الباحث إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي Socialite Perspective (كيف ننظر إلى المجتمع؟)، فلو قامت كل منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز للميزة التنافسية، وزيادة مبيعات المنظمة على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبة ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية Strategic Objectives، ومقاييس Measures، وقيم مستهدفة Targets، وخطوات إجرائية ومبادرات Initiatives (Kaplan and Norton, 1992: 7). ويتم اختيار عدة مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن مع إعطاء نسبة مئوية لكل بعد من الأبعاد وتقسيم النسبة المئوية للبعد الواحد على مقاييس أداء هذا البعد التي تم تحديدها. وتعمل بطاقة قياس 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 واليوم وغداً) وليس الأمس فقط كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية.

وبهذا تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فصة، 2009: 743).

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع البنوك الفلسطينية الذي يعتبر عماد الاقتصاد الفلسطيني يعمل على ترسيخ وضع هذه البنوك شامخة في مواجهة التحديات المحلية والخارجية، ويعتبر بنك فلسطين المحدود أول وأكبر بنك فلسطيني وله دور ريادي في الاقتصاد الفلسطيني، وعليه فمن المفيد تقويم أدائه باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

1-1-1: مشكلة الدراسة

هناك مشكلات عديدة تتعلق بعملية تطبيق الخطط الإستراتيجية لبنك فلسطين، نظراً لوجود فجوة بين الإستراتيجيات المخططة والإستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى البنك، وذلك من أجل تقييم الوضع الحالي للبنك وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، والقيام باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على التخفيف من حدة نواحي القصور ونقاط الضعف والعمل على إزالتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي للبنك. وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات البنك، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم الأداء؟.
2. هل بطاقة قياس الأداء المتوازن بوضعها الحالي كافية لتقييم الأداء؟.
3. هل هناك إمكانية لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد جديد؟.
4. ما مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟.

1-1-2: أهمية الدراسة

تعاني منظمات الأعمال بشكل عام وبنك فلسطين بشكل خاص من العديد من المشكلات والعقبات المتعلقة بمتابعة تطبيق الإستراتيجيات المحددة من قبلها، لذلك لا بد لها من استيعاب أساليب الرقابة الإستراتيجية. فبطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية للبنك. وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء بنك فلسطين المحدود في ضوء أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة بالإضافة للبعد الإجتماعي، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنشآت المالية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وإن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يهدف إلي تقييم أداء البنك من أجل التقييم فقط، ولكن لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع البنك مما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي للبنك على المدى البعيد. وهناك عدة جهات يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة ونتائجها وهي على النحو التالي:

1. إدارة البنك: حيث تبين الدراسة نقاط الضعف والقوة في أداء بنك فلسطين على كافة المستويات، الأمر الذي سيساعد الإدارة على تطوير أسلوب تقديم الخدمات بحيث تعمل على تحقيق مستويات أعلى للعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما يزيد الحصة السوقية للبنك وبالتالي تحقيق مستويات ربحية أعلى وهو الهدف الأساس للبنك.
2. المساهمين: إن الاستفادة من النتائج المتوقعة لهذه الدراسة سيعمل على تحسين الأداء، الأمر الذي سينعكس على أرباح البنك وبالتالي زيادة الرصيد المالي لحملة الأسهم.
3. العملاء: إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة من قبل البنك، وبالتالي سيتمتع العملاء بخدمات مصرفية متميزة وذات جودة أعلى.
4. العاملين: إن العمل على تطبيق توصيات الدراسة بخصوص رضاء العاملين وعملية التعلم والنمو سينعكس إيجابياً على رضاء العاملين في البنك مما سيؤدي إلى تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية.
5. المجتمع: إن الاستفادة من نتائج الدراسة المتوقعة من خلال التركيز على البعد الاجتماعي، ربما ينعكس إيجابياً على المجتمع من خلال زيادة دعم بنك فلسطين للمجتمع والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية.

وقد أشارت دراسة (Silk, 1998) أن ما يقارب من 60% من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وإن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في دول الاتحاد الأوروبي، وهذه الزيادة تعزى للأهمية الكبيرة والميزات التي تحققها بطاقة قياس الأداء المتوازن على الأداء الكلي للمنظمة. ولعل هذه الدراسة تكون الأولى حسب علم الباحث التي يتم إجرائها بشكل تطبيقي على بنك (كدراسة حالة) في قطاع غزة.

3-1-1: أهداف الدراسة

- يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:
1. تقديم المرئزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
 2. إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.
 3. التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء بنك فلسطين.

4. تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال بشكل عام وفي بنك فلسطين بشكل خاص.

4-1-1: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة التالية:

1. البُعد المالي.
2. بُعد العملاء.
3. بُعد العمليات الداخلية.
4. بُعد التعليم والنمو.
5. البُعد الاجتماعي.

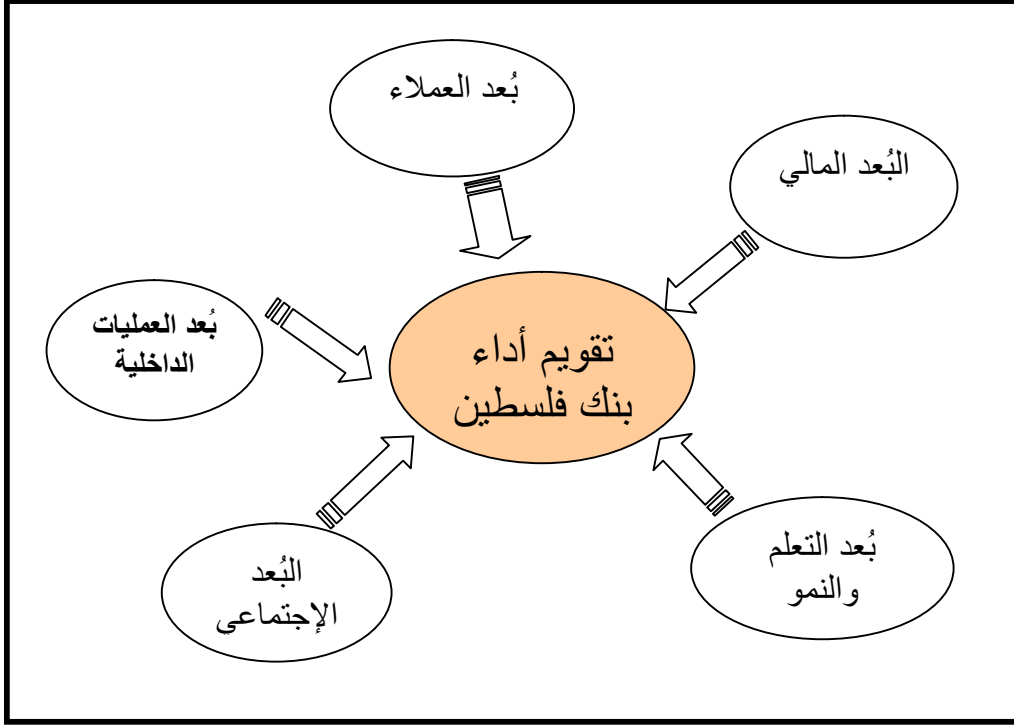
ثانياً: المتغير التابع

تقويم أداء بنك فلسطين من خلال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ويمكن عرض متغيرات الدراسة في الشكل رقم (1.1) التالي:

شكل رقم (1.1)

متغيرات الدراسة



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 8)

5-1-1: فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في إجابته على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

"تؤثر مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين".

وينفرد من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين.
2. تؤثر مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين.
3. تؤثر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، على مستوى الأداء في بنك فلسطين.

4. تؤثر مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

5. تؤثر مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود)، تعزى إلى السمات الشخصية (المؤهل، الاختصاص، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية، الدخل).

1-1-6: التعريفات الإجرائية

يكون للمصطلحات الواردة في الدراسة الدلالات التالية ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

* بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced- Scorecard, BSC)

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 والتعليم (Kaplan and Norton, 1996: 10) وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل لمنشأة الأعمال (Chaudron, 2003: 3).

* نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC):

عبارة عن طريقة لحساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة المنشأة، ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات بناءً على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة (عوض، 2009: 7).

* الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time, JIT)

اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحكم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت. أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له (حسين، 2001: 274).

* إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management, TQM)

يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. فهو يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء العملاء كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأجل الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين وعلى مستوى المنظمة ككل.

7-1-1: هيكلية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ويتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقييم أداء المنظمات ومقاييس الأداء.

المبحث الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على بنك فلسطين.

المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة الفعلية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

* المراجع.

* الملاحق.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في البنوك وكافة منظمات الأعمال لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملهم مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفصيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

1. دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم نتائج الدراسة: (1) إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، تتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. (2) تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز. (3) يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها. (2) ضرورة استخدام المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. (3) ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة؛ للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه. (4) وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

2. دراسة (عوض، 2009)، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة قياس الأداء المتوازن قدم إطاراً متكاملًا لمفهوم نظام إدارة التكاليف (Cost management systems, CMS)، والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة. (3) إن الترجمة الدقيقة لإستراتيجية بنك فلسطين على أساس الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء، يتم تغذيتها من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي تم تطبيقه، يساهم في تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة (البعد المالي)، وإحداث خدمات مصرفية جديدة (بعد العمليات الداخلية)، وزيادة رضا العملاء (بعد العملاء)، والاهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين (بعد التعلم والنمو). وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة. (2) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء.

3. دراسة (Jakobsen, 2008)، بعنوان:

"Balanced scorecard development in Lithuanian companies - Case study of the Lithuanian consulting engineering company".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية. (2) تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام. (3) إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية. (4) إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليثوانيا. (5) يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز. ولم تقدم الدراسة أي توصيات.

4. دراسة (جودة، 2008)، بعنوان: "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية. (2) ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم. (3) أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي، وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغييرات مستويات الالتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بُعد من أبعاد الالتزام المؤسسي.

5. دراسة (AL Shaikh Ali, 2007)، بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة. (2) معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. (3) إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو. (4) إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية. (2) ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

6. دراسة (عبد الملك، 2006)، بعنوان: "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على ما هي المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية، والتعرف على تأثير المدخل المرجعي Benchmarking على أبعاد بطاقة قياس المتوازن، وإمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس هو (بُعد الموردين) وأيضاً إضافة بُعد رأس المال الفكري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) هناك رفض على انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط. (2) الاهتمام بتأثير المدخل المرجعي Benchmarking على الأبعاد المختلفة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. (3) الاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد بدلاً من التركيز على بُعد الأداء المالي فقط. (4) توجد علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة قيام الشركات بعمل تغييرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء تبعدها من الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية والتركيز على المقاييس غير المالية (التشغيلية). (2) ضرورة ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن بالاتجاهات المعاصرة الأخرى مثل: إدارة التكاليف الإستراتيجية، ومفهوم الجودة الشاملة (TQM)، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، المخزون الفوري.

7. دراسة (عبد اللطيف وترجمان، 2006)، بعنوان: "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المنظمة. (2) إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخده بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة السعي لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية، للاستفادة من مزاياها. (2) ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في كلا القطاعين الخاص والعام مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وظروف كل منها. (3) ضرورة توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية.

8. دراسة (غوث، 2005)، بعنوان: "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية، وأن المنظمات بحاجة إلى مقاييس أداء غير مالية. (2) إن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال

تقييم الأداء لن تتحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية. (3) إن بعض المنظمات لا تهتم بتطوير نظم تقييم الأداء ويعود ذلك لطول الوقت والجهد اللازمين لتطوير نظم تقييم الأداء، ولعدم توفر قاعدة البيانات اللازمة، ولنقص في الخبرات المؤهلة. (4) هناك قصور لدى المنظمات في أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية المرتبطة بالبحوث والتطوير. (5) عدم وجود الإدراك والوعي بأهمية الفلسفات الإدارية والمحاسبية الحديثة، مثل : بطاقة قياس الأداء المتوازن، ونموذج المقارنة بالأفضل، نموذج محاسبة عن الإنجاز.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة الاهتمام المستمر في تقييم أداء المنظمات من خلال مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل والقصير. (2) عقد العديد من الدورات والندوات حول دور مقاييس الأداء المالية وغير المالية من أجل تحقيق الأهداف. (3) ضرورة إقناع أصحاب المنظمات والمحاسبين الإداريين ومحاسبي التكاليف بضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء بما يتماشى مع التطورات في بيئة التصنيع الحديثة حتى تحافظ المنظمات على بقائها واستمرارها في السوق.

9. 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 قياس الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى وذلك من أجل قياس الأداء البيئي، ليصبح بُعداً خامساً. كما تهدف الدراسة إلى مناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب إستراتيجيات العمل واتجاهات التغيير.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن وصورها المتطورة من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية. (2) لا يجب أن يكون الأداء البيئي هدفاً منفصلاً، فإضافة البعد البيئي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة. (3) يمكن لبطاقة قياس الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف. (4) إن إدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشكلات المعروفة مثل (التركيز على الأصول الملموسة، وتحسين العمليات).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء، وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة

المنتج. 2) بذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل إدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة في المنظمة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن. 3) ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

10. دراسة (الشيشيني، 2004)، بعنوان: "تحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، عن طريق تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل حجم المنظمة، ودور المكاتب الاستشارية، وإستراتيجية المنظمة، ونمط الرقابة المستخدمة. وأيضاً تحديد أثر بعض العوامل السياقية على مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن. وكذلك تحديد بدائل قياس نجاح أو فشل تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. وقد اتضح من هذا الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية، واستخدام مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومدى نجاح تطبيق البطاقة. ولم تقدم الدراسة أي توصيات.

11. دراسة (البشتاوي، 2004)، بعنوان: "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس أداء البنوك الأردنية، وتحديد مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف الأردنية، وكذلك تحديد آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر للبنوك، وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد البنك والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مقاييس الأداء المالي لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، وعليه على إدارة البنوك أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية (تشغيلية) بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية، لتصبح مع بعضها مقاييس أداء شاملة تتمثل في مجموعة من الأبعاد - وهي: البعد المالي، بُعد العملاء بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم

والنمو - لتشكل بمجموعها بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يعد نظاماً مناسباً لتقويم الأداء الشامل في بيئة تتصف بالمنافسة والمعلوماتية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء الجدد. (2) العمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن الحول نحو استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة من خلال رفع نسبة المتعاملين بها ورفع إنتاجية العاملين في البنك. (3) الاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في البنك وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

12. دراسة (الغوري، 1998)، بعنوان: "نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية على منشآت الأعمال بجمهورية مصر العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظام متكامل لمقاييس الأداء تحقق هذا التوازن، وذلك من خلال تحديد رؤية وإستراتيجية عامة للمنظمة تترجم إلى مجموعة من الأهداف التي تتحدد في ضوء عوامل النجاح الأساسية للمنظمة، والتي يتعين بعد ذلك ترجمتها إلى سلسلة من مؤشرات الأداء الكمية الأساسية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) توجد علاقة ارتباط بين بعض وليس كل المقاييس المالية للأداء (التقليدية والحديثة) وعوائد الأسهم، وكان مقياس التدفق النقدي التشغيلي المتبقي أقوى مقاييس الأداء المالية ارتباطاً بعوائد الأسهم. (2) تؤثر مقاييس الأداء غير المالية على الأداء المالي للمنظمة بقوة. (3) إن المنظمات الخاضعة للتجريب لم تستشعر أهمية بُعد التعلم والنمو، ومسؤوليتها البيئية. (4) ضرورة أن يتضمن النظام المتكامل لمقاييس الأداء رؤى مختلفة تعكس وجهات نظر متنوعة. وبصفة عامة، يجب أن يتضمن نظام قياس وتقييم الأداء بالمنظمة مقاييس أداء تعكس رؤية العملاء، والتحسين المستمر في العمليات الداخلية، ورؤية المساهمين، ورؤية المجتمع، مع تحقيق التوازن بين وجهات النظر المختلفة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) اعتبار نتائج هذه الدراسة نقطة بداية لتصميم نظام متكامل لمقاييس الأداء في منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية، تمهيداً لوضع النظام موضع التطبيق الفعلي. (2) ضرورة إعداد بحوث مستقبلية تتناول كيفية استخدام النظام المتكامل لمقاييس الأداء. (3) ضرورة تبني منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية فلسفة جديدة ومفاهيم مرنة وشاملة لمقاييس الأداء تلائم بيئة الأعمال الحديثة بحيث يغلب عليها الطابع الإستراتيجي.

13. دراسة (Kaplan and Norton,1992)، بعنوان:

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

في هذه المقالة، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton، حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بُعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بُعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بُعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بُد معين من الأبعاد المختلفة.

وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

1- بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير. واتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء. وأن هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمة.

2- إن كل الدراسات السابقة أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات بما يدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

3- لقد تبين من الدراسات السابقة أنها اقتصررت على محاولات تحليلية وفلسفية ونظرية للموضوع دون الاهتمام بالتطبيق العملي والتطبيقي على منظمات الأعمال، باستثناء القليل منها. وعلى ذلك سوف يتم الاهتمام في هذه الدراسة بتقديم إطار عملي تطبيقي حتى تتمكن منظمات الأعمال من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع إجراء دراسة تطبيقية للتعرف على مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

4- ركزت الدراسات السابقة على بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم)، وهناك دراسات أضافت البُعد البيئي، وبُعد الموردين، وبُعد رأس المال الفكري، دون الاهتمام بإضافة البُعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وتبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الأنظمة. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة تهدف إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال إضافة بُعد جديد وهو "البُعد الاجتماعي"، كما اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي بحيث تستطيع منظمات الأعمال الاعتماد عليه في تطبيق البطاقة. كما هدفت إلى تطبيق البطاقة على بنك فلسطين الذي يعتبر أول وأكبر بنك وطني في فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

المبحث الأول: تقييم أداء المنظمات ومقاييس الأداء.

المبحث الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

مقدمة

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم والموضوعات التي لها علاقة بموضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الكتب والمقالات والمجلات العلمية والإنترنت، وذلك من أجل تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تقديم إطار تطبيقي منهجي متكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال بشكل عام وبنك فلسطين بشكل خاص. حيث يشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: تقييم أداء المنظمات ومقاييس الأداء

ويشمل هذا المبحث أهمية قياس الأداء، وأهداف تقييم الأداء، ومراحل تقييم الأداء، والشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء، وأساليب قياس الأداء، والانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية.

المبحث الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن

ويشمل هذا المبحث تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن، والمحاور التي يحتوي عليها أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، والصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، ومزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية

ويشمل هذا المبحث تعريف الإدارة الإستراتيجية، وخطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، وبطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، وتأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن "أسلوب المقارنة بالأفضل".

المبحث الرابع: قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

ويشمل هذا المبحث القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومثال تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

المبحث الأول

تقييم أداء المنظمات ومقاييس الأداء

2-1-0: تمهيد

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية (عبد اللطيف وتركان، 2005: 129).

وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (الغالبى وإدريس، 2007: 424-425).

فالأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، 2007: 477).

2-1-1: أهمية قياس الأداء:

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية (Frost, 2000: 14-16):

1- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.

2- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.

- 3- **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.
- 4- **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

2-1-2: أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والمرسومة. إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس والمرسي، 2006: 430):

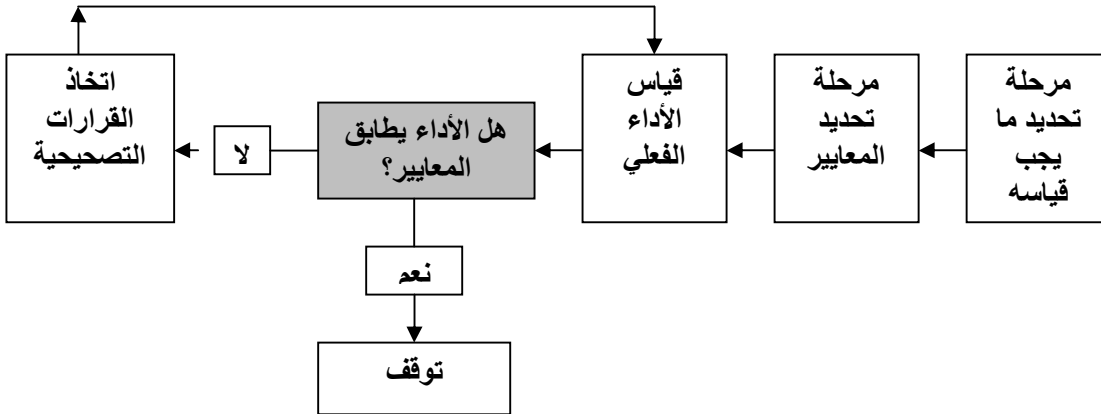
- 1- ترشيد التكلفة.
- 2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- 3- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 4- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- 6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

2-1-3: مراحل عملية تقييم الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 134).

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل رقم (2.1) التالي (إدريس والمرسي، 2006: 418):

الشكل رقم (2.1)
مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة



المصدر: (إدريس والمرسي، 2006: 418)

2-3-1-1: تحديد النشاط المراد تقييمه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس (العمرى: 23). حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 135).

2-3-1-2: وضع معايير الأداء:

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير Standard هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة. وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 135).

تصنيفات معايير الأداء

- يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي (العمرى: 24):
- المعايير الكمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح).
 - المعايير النوعية: تستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات - نسبة الإنتاج المعيب - معدلات شكاوي العملاء - درجة ولاء العملاء).
 - المعايير الزمنية: مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد - تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).
 - معايير التكلفة: مثل (أجور المديرين - تكلفة الخدمات البريدية - تكلفة منح الائتمان - تكلفة نظام الحاسب).

الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء:

- توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي (الغالبى وإدريس، 2007: 487-488)، و(عبد اللطيف وترجمان، 2005: 135):
- 1- الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
 - 2- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
 - 3- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
 - 4- المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
 - 5- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
 - 6- الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
 - 7- أن يكون عملي: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

2-1-3-3: قياس الأداء

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء Measure Performance، وجوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 135)، حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، والأمطار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك. حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية (الغالبى وإدريس، 2007: 487).

2-1-3-4: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي)

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية Feedback أي على نتائج الأداء الفعلي (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 137).

2-1-3-5: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

- وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين:
- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 137).

2-1-4: أساليب قياس الأداء

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء Performance Measurement من الخطوات المهمة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية، وبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. فما الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟. وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

2-1-4-1: مقاييس الأداء المالية التقليدية

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS). إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبد الملك، 2006: 92).

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة (Al Shaikh Ali, 2007: 30).

2-1-4-2: مقاييس الأداء غير المالية

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (غوث، 2005: 58). ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي:

1. مقاييس الجودة (QM)

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect وإرضاء العملاء (الغالبي وإدريس، 2007: 551-552). ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج....

2. مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحكم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له (حسين، 2001: 274).

3. مقاييس أداء التسليم

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد (عوث، 2005: 73).

4. مقاييس البحوث والتطوير

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الدوري، 2005: 281). وبهذا تركز المنظمات على استخدام

مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

5. مقاييس التكلفة

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost...، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل (حسين، 2001: 275). حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف (غو، 2005: 74).

ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية (عبد الملك، 2006: 94) و(الشيشيني، 2004: 117):

- 1- المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- 2- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.
- 3- المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.
- 4- استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية يؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.
- 5- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

- 6- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو.
- 7- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

5-1-2: خلاصة

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحديثة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات الخدمية والصناعية تواجه في الوقت الحاضر بيئة متحركة تتصف بالتعقيد في احتياجات العملاء والتي تتمثل في جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة وتسليم أسرع وتعدد وتنوع أكثر في المنتجات هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة والناجمة عن عولمة السوق وشدّة المنافسة الحالية. مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية، وإن استخدام مقاييس الأداء غير المالية فقط يتنافى مع رغبات المساهمين. وبالتالي قامت المنظمات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً، فنقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ودون إلزام بتقيد معين، إلى أن جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسم عملية تقييم الأداء، حيث تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

المبحث الثاني

بطاقة قياس الأداء المتوازن

2-2-0: تمهيد

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال التي تم ذكرها فيما سبق. حيث أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنشأة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء.

ونتيجة للانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، اتجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية (الغروري، 1998: 57)، إلى أن تم التوصل إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المنظمات.

وتتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية، ويضيف الباحث بُعد خامس وهو البُعد الاجتماعي وهم كالتالي (3: Kaplan and Norton, 1992):

1. البُعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟).
2. بُعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
3. بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
4. بُعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟).
5. البُعد الاجتماعي Socialite Perspective (كيف ننظر إلى المجتمع؟).

حيث يقدم المقياس من خلال هذه الأبعاد توجهاً استراتيجياً يقود أداء المنظمة المستقبلية ومقاييس أدائها التشغيلية، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المنظمة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب (Kaplan and Norton, 1996: 24-29).

2-2-1: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

عرف (Kaplan and Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives) (Kaplan and Norton, 1992: 7).

كما عرفها (عبد الملك، 2006: 95) بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير.

كما تُعرّف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف وترجمان، 2006: 143).

ويُعرف (Horngren) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بُعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جودة، 2008: 277).

وأيضاً تُعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فضة، 2009: 750).

ويلخص (Morisawa) جوهر بطاقة قياس الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (عبد الحليم، 2005: 15):

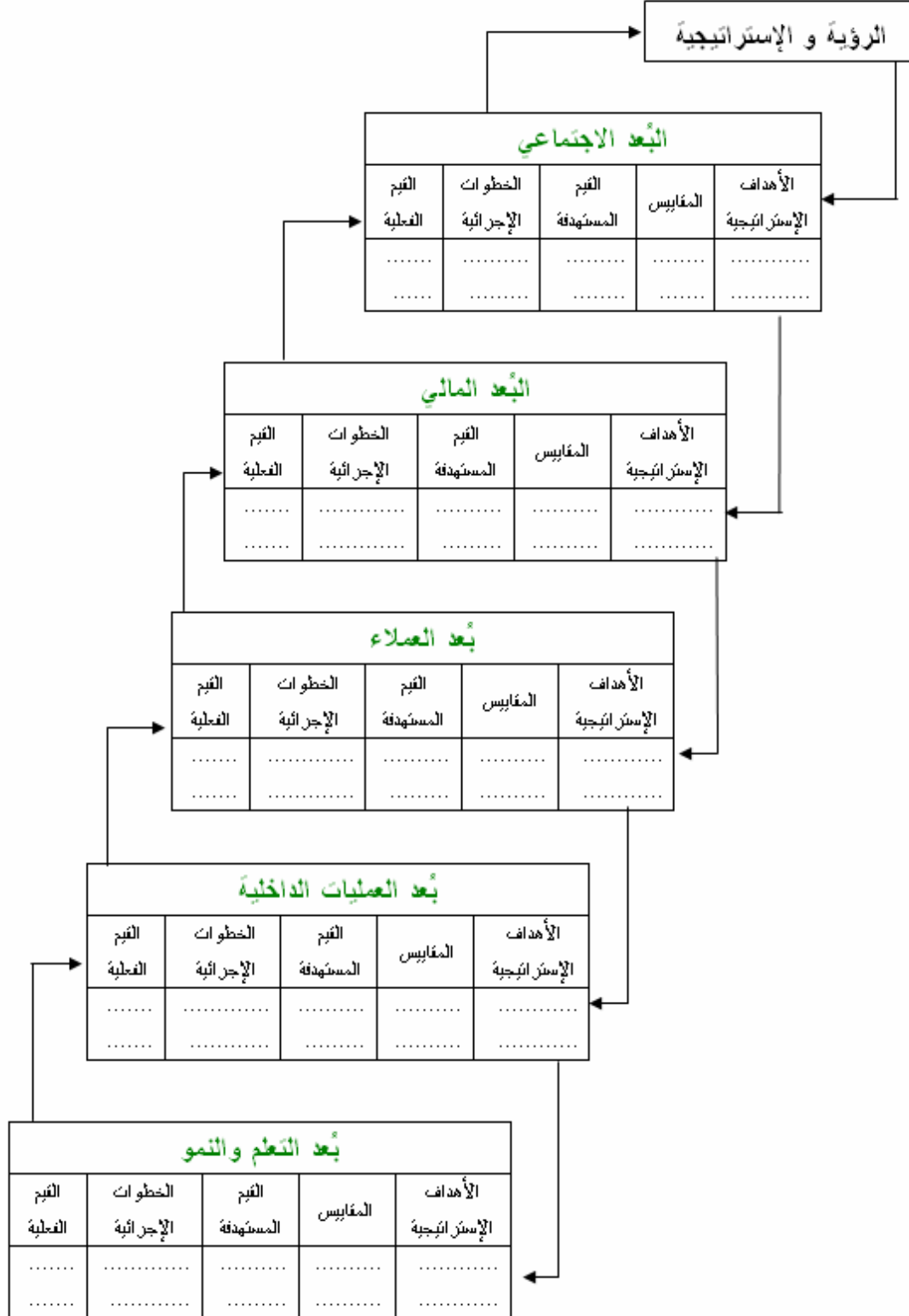
1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
5. توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (المغربي وغربية، 2006: 192).

وبالتالي إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي). وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً). وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

الشكل رقم (2.2)

إطار يوضح بطاقة قياس الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها



المصدر: من إعداد الباحث مستوحى من (Kaplan and Norton, 2001: 9).

والشكل رقم (2.2) يبين أن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تقسم إلى أهداف مخططة متعاقبة وتتحقق على مراحل زمنية. وهذا ما يفسر وجود علاقة بين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي خلال مدى زمني طويل. وكذلك وجود علاقات سببية بين مقاييس الأداء تتلخص في أن التحسن في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة درجة رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسن النتائج أو الأداء المالي، ومن ثم زيادة الدعم للمجتمع.

2-2-2: أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت ... الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة (المغربي وغريبة، 2006: 189). حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996: 3-7). ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (عوض، 2009: 80-81)، و(العبادي، 2002: 37-39):

- 1- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.
- 2- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System) وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.
- 3- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر

(Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج (Just In Time)، ونظام الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System) والجودة الشاملة (Total Quality)، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing) وأسلوب تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة تلك المتغيرات، حيث ذكر (Kaplan and Norton, 2007) أن منظمات الأعمال تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية (Jakobsen, 2008: 9):

1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة (إستراتيجية الاتصال).
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

2-2-3: المحاور التي يحتوي عليها كل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

حيث تحدد المنظمة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية: 2006: 210-213) و(غوث، 2005: 82):

• الأهداف (Objectives)

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

• المقاييس أو المؤشرات (measures or Indicators)

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

• المعايير أو القيم المستهدفة (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

• المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

2-2-4: أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (غوث، 2005: 82)، ويرى الباحث أنه يجب إضافة قطاع آخر للقطاعات الثلاثة ذات المصلحة بالمنظمة وهو المجتمع، ويجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالمنظمة نظراً لوجود مصلحة مشتركة بين المنظمة ومجتمعها، حيث أن دعم منظمات الأعمال للمجتمع يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع مما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة الإقبال على شراء المنتجات والخدمات التي تنتجها منظمات الأعمال.

2-2-4-1: البعد المالي Financial Perspective (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟)

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق (Niven, 2006: 68)، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (EVA, Economic Value Added) (درغام وأبو فضة، 2009: 748).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (البشتاوي، 2004: 402). وليس من

الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية (المغربي وغربية، 2006: 256).

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة (Niven, 2006: 16).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan and Norton, 1996: 48) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004: 121).

ويمكن للمنظمات تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي (Kaplan and Norton, 1996: 49-51):

1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

3- استغلال الأصول Assets Utilization

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

ويؤكد (Kaplan and Norton, 1996) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط (عوض، 2009: 101)، ويوضح الجدول رقم (2.1) كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية.

الجدول رقم (2.1)

تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

| الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية | | | المرحلة | إستراتيجية وحدة النشاط |
|--|---|--|-----------|------------------------|
| استغلال الأصول | تحسين الإنتاجية | نمو إيرادات ومزيج الخدمات | | |
| - نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات. | | - معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد | النمو | |
| - 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 الغير مباشرة (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 المرشحين. | النضج | |

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

2-4-2-2: بعد العملاء Customer Perspective (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا؟).

لقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson, 1998) أهمية هذا البعد في أن إدارة المنظمة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها (البشتاوي، 2004: 402).

وتعتمد معظم منظمات الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention) واكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)، وربحية العميل (Customer Profitability)، والنصيب في السوق (Market share) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Kaplan and Norton, 1992: 74) (Customer Profitability)

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها. إذاً يقوم هذا البعد بتوجيه بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعليم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى (عبد اللطيف وتركمان، 2006: 146)، ويجب أن تلم المنظمة إماماً وافية عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكننا أن نقرر إستراتيجيتنا الأساسية بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق.

إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد

أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصرفي (البشتاوي، 2004: 402).

ويعد مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء. أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم (عوض، 2009: 100).

وقد بين (Kaplan and Norton, 1996: 67-68) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي:

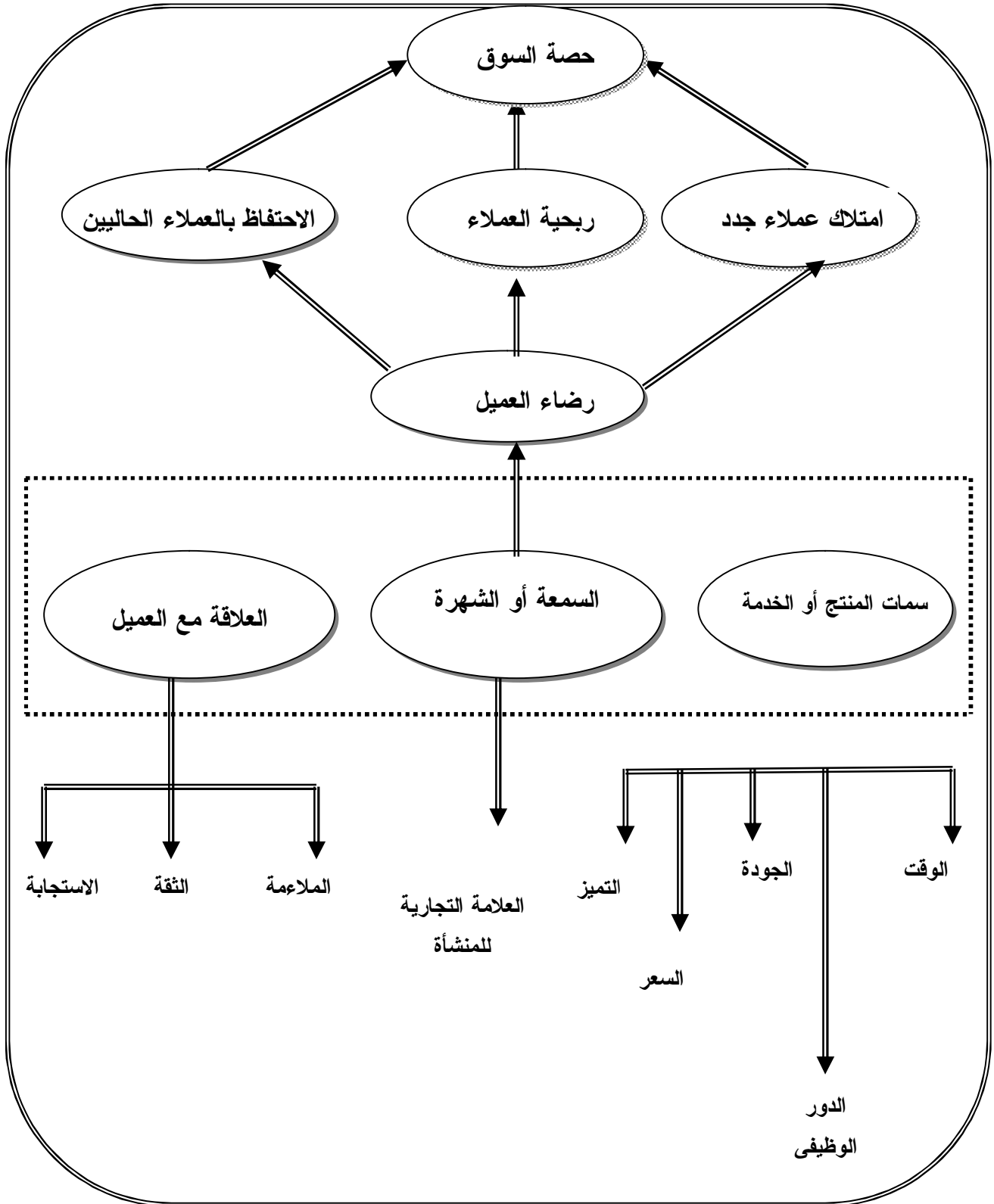
- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes
- العلاقة مع العميل Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات (Kaplan and Norton, 1996: 67).

ويوضح الشكل رقم (2.3) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.

الشكل رقم (2.3)

مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



المصدر: (عوض، 2009: 102).

2-2-4-3: بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective

(لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها؟).

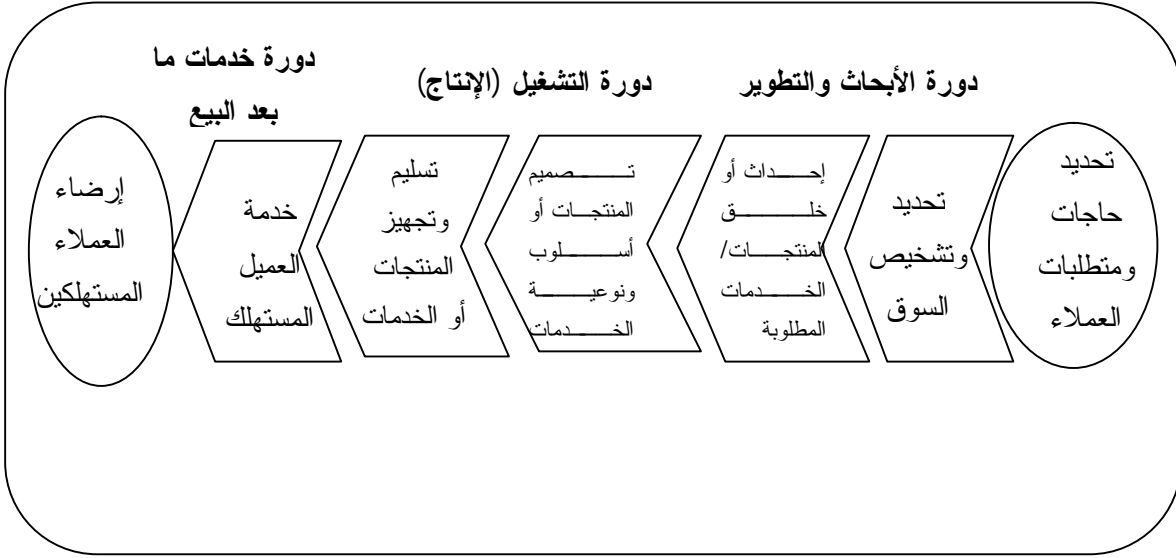
يركز هذا البُعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين. ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103).

ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (الشيشيني، 2004: 112). حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين (الغروري، 1998: 64).

كما أن هذا البُعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته (Kaplan and Atkinson, 1998: 371-374). وإن هذا البُعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبُعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل رقم (2.4):

الشكل رقم (2.4)
سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371).

- الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تُحدّد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).
- الدورة الثانية: وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.
- الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم (البشتاوي، 2001: 108).

2-2-4-4: بُعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective (لتحقيق)

رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟).

إن بُعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (عبد اللطيف وتركان، 2006: 147). في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل (المغربي، 2006: 20).

ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له (البشتاوي، 2004: 403). ويركز بُعد التعليم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين (الغروري، 1998: 65).

ويجب على المنظمة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة علي المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل علي تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيجب على كل العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار

والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم (Kaplan and Atkinson, 1998: 372-373).

2-2-4-5: البعد الاجتماعي Socialite Perspective (لكسب رضاء واحترام أفراد المجتمع، ما هي أوجه الدعم التي سنساهم بها لخدمة المجتمع؟).

وجدت منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح المالك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قِبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع (الغالبى وإدريس، 2007: 523).

إن تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية وزارات الدولة فقط بل تتطلب تضامناً من جميع الأطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة أو منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، وعلى البنية التحتية للدولة، ولهذا فإن هناك واجباً اجتماعياً على كل هذه المنظمات للمساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنويع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات (السبيعي، 2009: 1).

فقد عرض (Holmes) المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إلزاماً على منظمة الأعمال تجاه المجتمع التي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية. وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي كالتالي (الغالبى وإدريس، 2007: 524-527):

1. زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضاء المجتمع والثقة بالمنظمة.
2. تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3. تقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.
4. زيادة مبيعات المنظمة على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
5. تعتبر وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة.

ويجب أن يتناسب حجم الدعم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة (السبيعي، 2009: 1)، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات كبيرة في خدمة المجتمع بما يضر بأطراف أخرى كالمساهمين أو التأثير على استمرارية المنظمة في المستقبل، كما أنه من غير المعقول أيضاً أن تمتنع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع التي ترعرت فيه أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها.

ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة، ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية، أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو إقامة نصب التذكارية في الشوارع الرئيسية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في حل مشكلة الإسكان، وإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة، فكل ما سبق يعتبر شكلاً من أشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل المنظمات والمؤسسات الناجحة.

فقد قدمت العديد من منظمات الأعمال الكثير من الدعم للمجتمع، فعلى سبيل المثال قدم البنك العربي في الأردن نموذجاً يحتذى به في مجال الخدمة الاجتماعية من خلال إنشاء مكتبة شومان بالأردن التي ساهمت في تطوير البحث العلمي وتعتبر مصدراً مهماً من مصادر المعرفة العلمية حتى أصبحت قبلة للباحثين، وقد ساهم بنك ساب السعودي في رفع وتعزيز مستوى الثقافة الاستثمارية لدى المستثمرين في السوق المالي على مستوى المملكة. وقام بنك فلسطين المحدود في فلسطين بتقديم الكثير من الدعم للمجتمع الفلسطيني، فقد قام ببناء مدرسة ابتدائية وإعدادية في غزة، وبناء وتجهيز قسم القلب في مستشفى دار الشفاء في غزة، وإنشاء صندوق خاص لرعاية الأيتام.

وإن المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على منظمات الأعمال، وأن جميع ما قدمته المنظمات للمجتمع ما هو إلا جزء يسير من واجباتها اتجاه المجتمع التي ترعرت فيه.

وفي ضوء ما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتبين أن لكل منشأة أهداف ورؤية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2-2-5: الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات وهي:

2-2-5-1: العلاقات السببية

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan and Norton) علي أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية (عوض، 2009: 105).

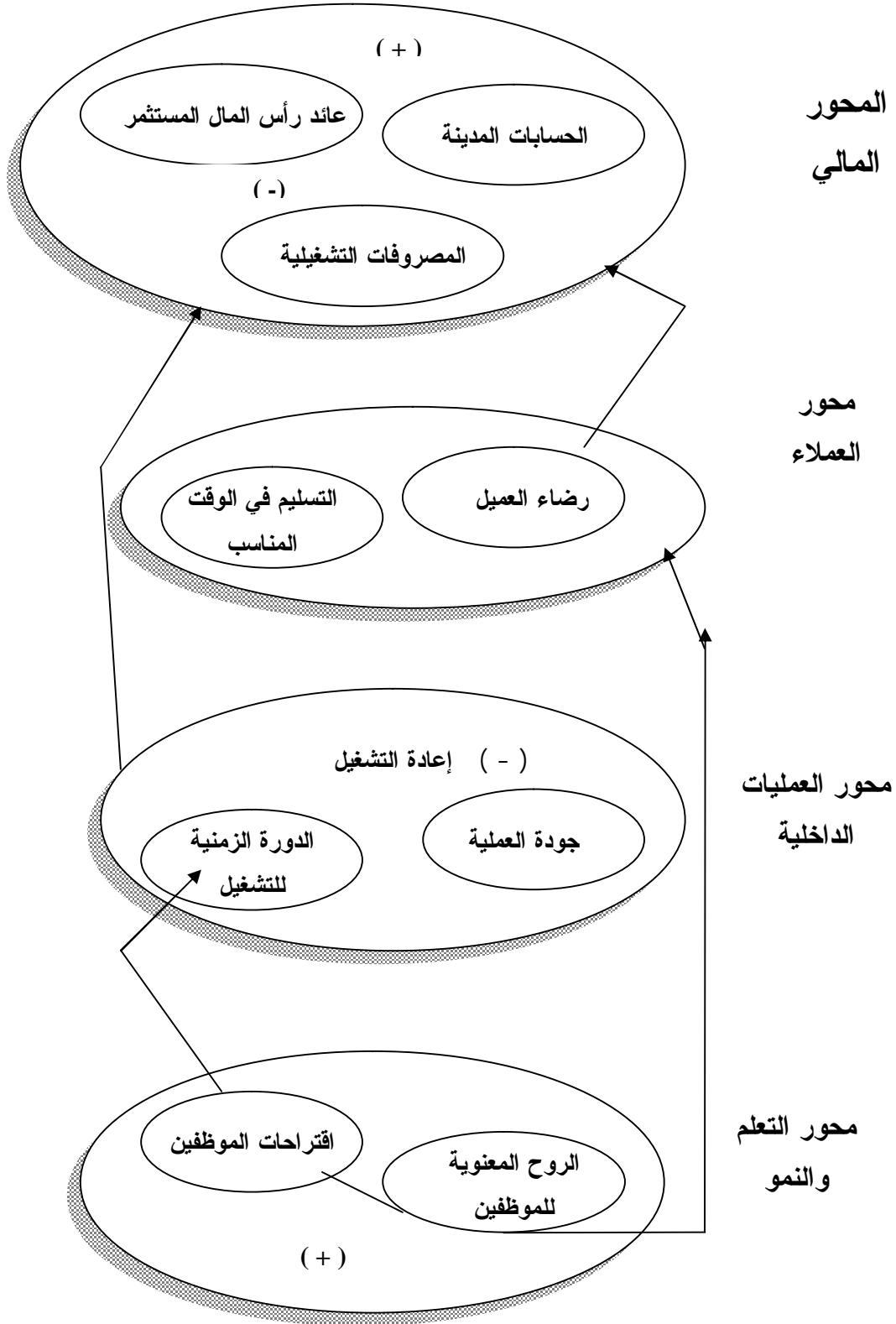
إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي. وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد علي رأس المال المستثمر إلي عوامل تشغيلية (Operational Factors) تؤدي إلي تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Kaplan and Norton, 2006: 83).

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال: معدل العائد على رأس المال المستثمر يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن (يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء) ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن (ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة) ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (المغربي وغربية، 2006: 213).

والشكل رقم (2.5) يوضح علاقة السببية (الأثر والنتيجة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2.5)
العلاقات المترابطة (السببية) لبطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر (Kaplan and Norton, 1996: 255).

ويلاحظ من الشكل السابق وجود علاقات ارتباط طردية بين مجالات الأداء الرئيسة يمكن عرضها على النحو التالي (غوٲ، 2005: 94):

- 1 - أن هناك علاقات بين كل من:
 - الروح المعنوية للعاملين ودرجة الاهتمام بالمقترحات المقدمة منهم في مجال القرارات التكتيكية والإستراتيجية.
 - الروح المعنوية للعاملين ومستوى رضاء وولاء العملاء وثقتهم في تميز المنتج من حيث الجودة والتكلفة.
 - قيمة أرصدة حسابات المدينون والعائد على رأس المال المستثمر.
- 2 - أن هناك علاقات بين كل من:
 - المقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات.
 - مستوى رضاء وولاء العملاء وقيمة أرصدة حسابات المدينون.
 - مصروفات التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر.

ويتبين من الشكل السابق أيضاً، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء وهذا يؤدي إلى رضاء العملاء بدرجة عالية تجاه المنظمة ومن ثم هذا الرضاء يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة وبالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة والتي تزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

2-2-5-2: الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)

تسمح صفة تعدد الأبعاد Multi-Dimensions أو تعدد المنظورات Multi-Perspective لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بُعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو (عبد الملك، 2006: 96).

2-2-5-3: الصفة التوازنية

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببُعد على حساب إهمال بعد آخر (جودة، 2008: 279).

2-2-5-4: الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت)

لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقة قياس الأداء القائم بخطة الحوافز والمكافآت، وهناك العديد من منظمات الأعمال تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار (عبد الملك، 2006: 97).

ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Jakobsen, 2008: 9).

2-2-5-5: الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):

نظراً لأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة. وفي هذا الصدد حدد BSCI (معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر، من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من جهد والقدرة التحليلية لها. حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر (عبد الملك، 2006: 98).

2-2-6: مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها (الشيشيني، 2004: 114) و(عبد الحليم، 2005: 19) و(عبد اللطيف وتركمان، 2006: 147) و(Jakobsen, 2008: 3):

- 1- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
- 2- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- 3- تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
- 4- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
- 5- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

- 6- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين).
- 7- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
- 8- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- 9- تزود الإدارة تغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة والمشروعات متوسطة الحجم يساهم في تعزيز قدراتها، حيث يساعد هذه المشروعات في التالي (Jakobsen, 2008: 10):

1. تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليس على إستراتيجية قصيرة الأجل.
2. تعقب أداء المنظمة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
4. يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال، "كيف أساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما أقوم به يومياً؟".
5. دعم بطاقة قياس الأداء المتوازن لمحاسبة المسؤولية، حيث تجعل العاملين في المشروع أن يعملوا وكأنهم ملاك المشروع من خلال مقاييس محاسبة العاملين.

2-2-7: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال (Jakobsen, 2008: 10):

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.

6. مقاومة العاملين للتغيير.

2-2-8: خلاصة

كثير من منظمات الأعمال فشلت في البقاء نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع مواقعها في السوق، ولم يكن السبب في ذلك يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع العملاء والموظفين. وقد أصبحت المنظمات بحاجة إلى آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء، فجاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعتبر أحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي ومن أدوات الإدارة الإستراتيجية والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وكذلك أحد أدوات المحاسبة الإدارية والتي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

المبحث الثالث

بطاقة قياس الأداء المتوازن لنظام للإدارة الإستراتيجية

2-3-0: تمهيد

تعتبر الإستراتيجية عن الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية، وهي الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية. وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة حيث ارتبط هذا المفهوم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، ويرى (Claueswitz) وهو خبير إستراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يُراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى التي تهتم بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (الغالبى وإدريس، 2007: 30-33). إن منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية والقدرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية (Jakobsen, 2008: 3).

2-3-1: تعريف الإدارة الإستراتيجية

عرف (Fisher) الإستراتيجية بأنها "العملية التي يقوم فيها المديرون بتقييم كل من الفرص الممكنة في البيئة الخارجية وكذلك الموارد ونقاط القوة الداخلية المتاحة للمنشأة لتحديد الأهداف المستقبلية ثم وضع الخطط التي تشتمل على القرارات والأفعال التي تضمن تحقيق هذه الأفعال" (غوث، 2005: 49).

وعرفها (Chandler) بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"، كما يرى (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها" (الدوري، 2005: 25).

وقد عرف (Porter) الإستراتيجية بأنها تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التميز في نظر العملاء، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الأنشطة المتنوعة التي تم استخدامها في

المنافسة وقد أطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية مصطلح الإدارة الإستراتيجية وعرفت على أنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف الاحتفاظ بالمنظمة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها (Porter, 1996: 78).

ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي السبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، وهي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بنجاح.

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الكثيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (ميا وآخرون، 2007: 191). حيث إن هذا الأسلوب تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها، صحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة (ميا وآخرون، 2007: 191).

والشكل رقم (2.6) يبين خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات:

الشكل رقم (2.6)
خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمنظمات



الشكل من إعداد الباحث مستوحى من
(رشيد وجلاب، 2008: 98) و(الدوري، 2005: 40)

حيث إن الشكل رقم (2.6) يبين أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة تحتاج إلى عدة خطوات وهي كالتالي:

1. التوجه الإستراتيجي: يجب تحديد رسالة المنظمة، حيث يتم التعبير عن رسالة المنظمة بمجموعة من الأهداف الكبيرة والعريضة وطويلة الأجل، ويتراوح مداها عادة من (10-30) (رشيد، وجلاب، 2008: 171).

2. التحليل الإستراتيجي: قبل تحديد إستراتيجية المنظمة لا بد من تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية. إن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب فهم القوى المؤثرة في تلك البيئة لتمكنهم من تحديد اتجاهات تلك القوى وما تعكسه من فرص وتهديدات للعمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات (الدوري، 2005: 83). وإن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تتطلب تحديد الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف للعمل على استغلال الفرص الموجودة في البيئة وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة (الدوري، 2005: 123). وبالتالي تمكن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية من تحديد إستراتيجية المنظمة.

3. الاختيار الإستراتيجي: يعد الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسة التي تساعد على اختيار إستراتيجية المنظمة من بين عدد من البدائل الممكنة التي تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، حيث يتم اختيار البديل الأقرب لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (الدوري، 2005: 173).

4. تنفيذ الإستراتيجية: حيث إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تهدف إلى ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية (رشيد وجلاب، 2008: 346).

5. تقييم أداء الإستراتيجية: حيث يتم تحديد مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف بنجاح ويتم تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها (إدريس والمرسي، 2006: 417).

6. التغذية العكسية وتقويم الأداء: إن تقييم الأداء الحالي للمنظمة يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف وإستراتيجية المنظمة (عوض، 2009: 89).

ومن خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي ظهرت الحاجة إلى تبنى مداخل حديثة للتطوير وقياس الأداء. فجاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المنظمة البعيدة المدى (عوض، 2009: 84).

2-3-2: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

- أشار كل من (Kaplan and Norton) أنه لتحقيق الإستراتيجية لا بد من القيام بالعمليات الإدارية الأربعة التالية وهي (Kaplan and Norton, 1996: 197):
- 1- توضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها (Translating the Vision).
 - 2- توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجيتها وأهداف تلك المستويات (Communication and Linking).
 - 3- وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية بالمنظمة (Business Planning).
 - 4- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم (Feedback and Learning).

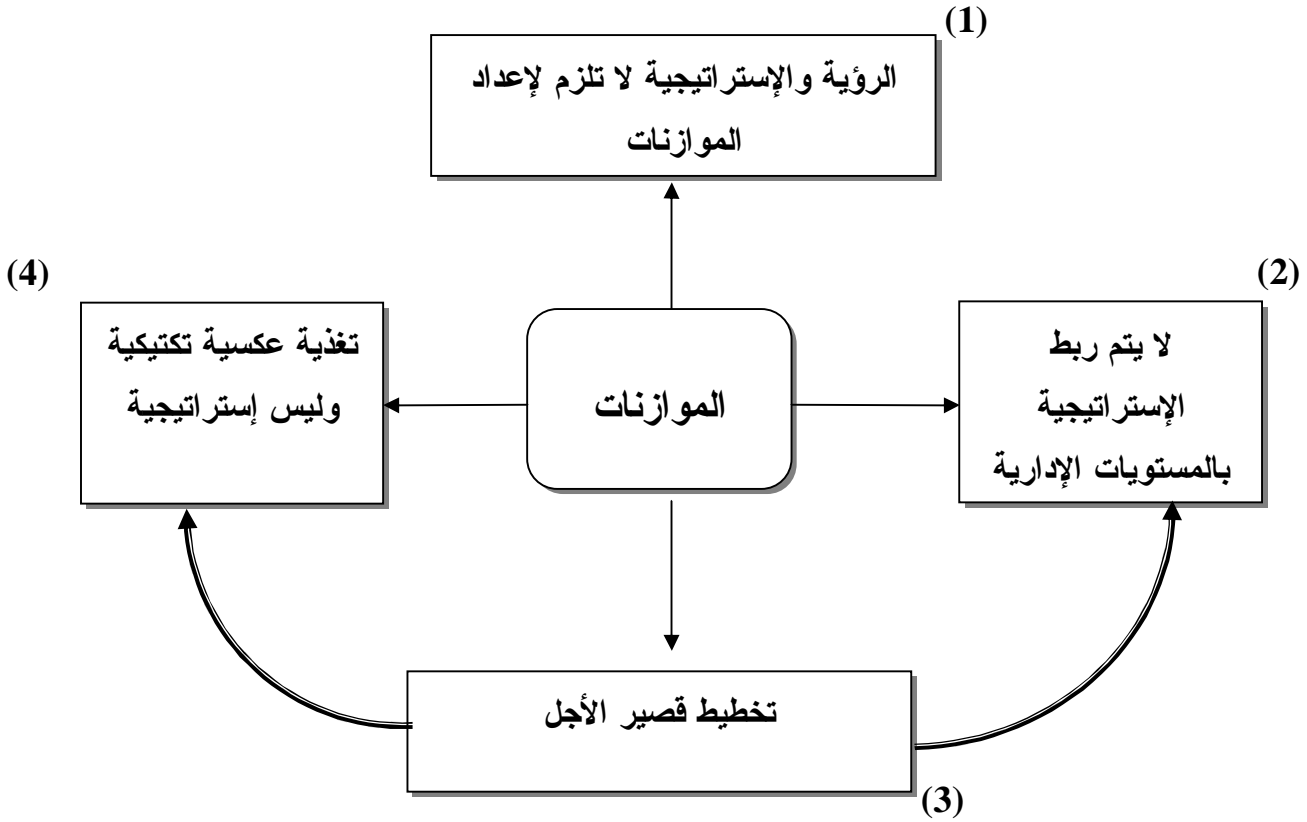
2-3-3: الموازنات والإدارة الإستراتيجية

ولم تصبح أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والأساليب الإدارية التقليدية صالحة للتطبيق في الوقت الحالي لمواجهة بيئة الأعمال التي أصبحت معقدة بسبب التغير السريع في المتطلبات والموارد، وهذا يفرض على المنظمات الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات في البيئة بأبعادها المختلفة (السعدي، 2007: 1).

فالموازنات التي تستخدم كأداة تخطيط ورقابة قد أصبحت غير فعالة ولا تتلاءم مع متطلبات المرحلة، وذلك لأنها تفصل بين صياغة الإستراتيجية المستمدة من رؤية المنظمة وتنفيذها، وعملية الفصل ناتجة عن تبني الأنظمة التقليدية (Kaplan and Norton, 1996: 191)، والشكل رقم (2.7) يبين أثر عملية الفصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:

الشكل رقم (2.7)

العلاقة بين الموازنات ومراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 192).

والشكل رقم (2.7) يبين ما يلي (Kaplan and Norton, 1996: 193):

- 1- الرؤية وإستراتيجية المنظمة ولا تساهم في إعداد الموازنات، حيث أنه لا يتم ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة، ولا يتم التنفيذ بناءً على تلك الأهداف.
- 2- لا يتم ربط إستراتيجية المنظمة بالمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، حيث لا يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف خاصة بالأقسام وكذلك لا يتم إعلام العاملين بالأهداف المطلوب إنجازها على مستوى القسم في الأجل القصيرة والأجل البعيد.
- 3- حيث إن تطبيق الإستراتيجية لم ينجح باستخدام الموازنات وذلك لأن الموازنات سنوية، وأن تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى التخطيط طويل الأجل وتخصيص الموارد وتلبية الاحتياجات في الأجل الطويل وليس لسنة واحدة.

4- إن تقييم أداء المنظمة يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وإن استخدام الموازنات يعمل على توفير تغذية عكسية تكتيكية (Tactical Feedback).

إن التغذية العكسية التكتيكية تعني التزويد بالمعلومات عن نتائج تنفيذ الخطط من خلال مطابقة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعه في الموازنات، أما التغذية العكسية الإستراتيجية (Strategy Feedback) في تعني التزويد بالمعلومات عن الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقة المنظمة بالمجتمع المحيط (الدوري، 2005: 322).

2-3-4: بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية

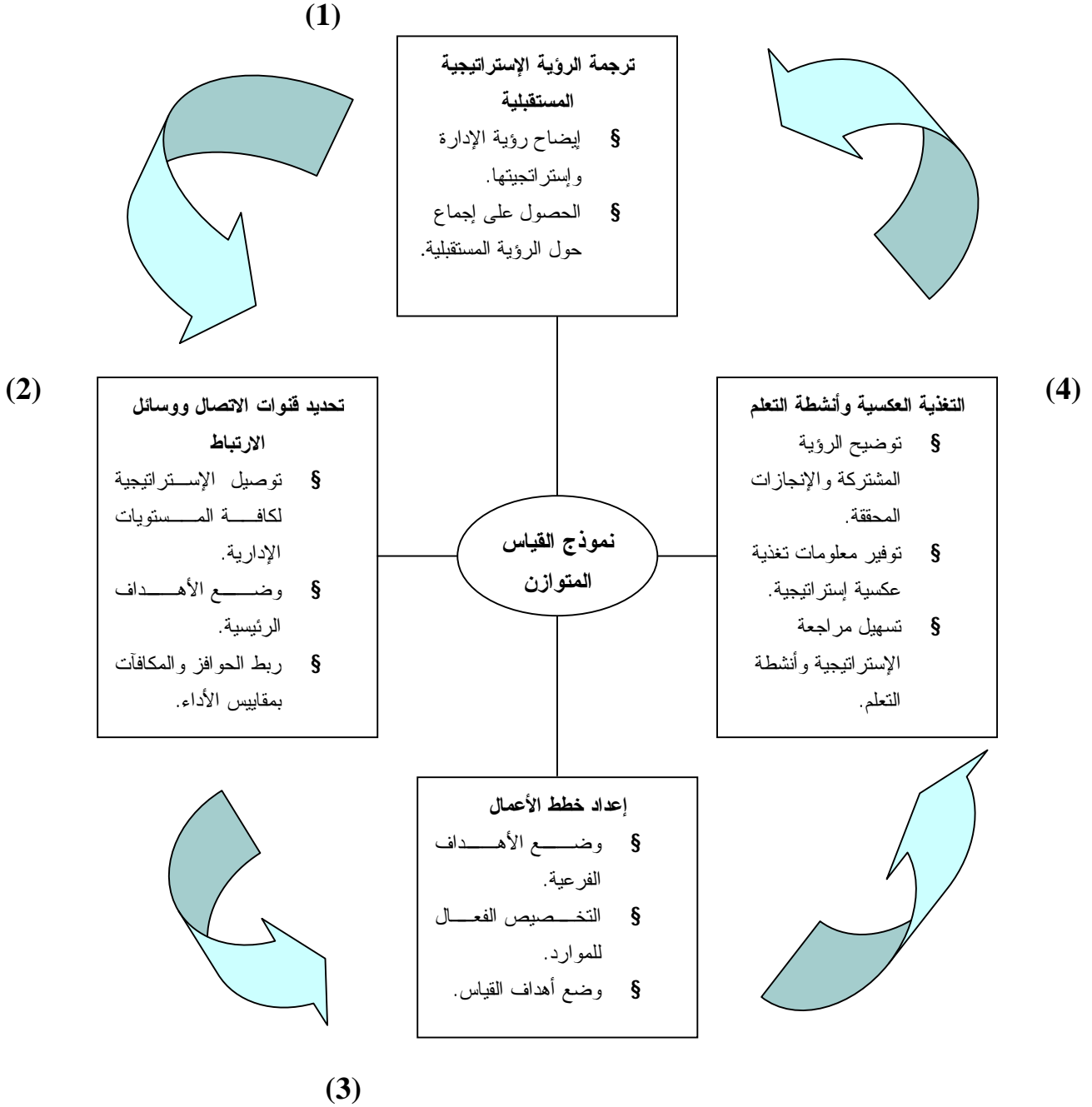
إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجتزأة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات. ومن هنا جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة لتشكل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي (الغالي وإدريس، 2007: 505). حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف (جودة، 2008: 277). ويسمح هذا النظام بإدخال أربعة عمليات إدارية تسهم كل منها على حدة أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل (المغربي وغربية، 2006: 207-208).

وتعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة (سواءً بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (Jakobsen, 2008: 10).

ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الإستراتيجية التي سبق ذكرها في الشكل رقم (2.8).

الشكل رقم (2.8)

العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 197).

1- ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة Translating the Vision

تسعى المنظمات عادة إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رؤية أو رسالة المنظمة Organization mission. حيث يتم التعبير عن

رؤية أو رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10 - 30) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، وأهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلاً وأكثر تحدياً من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمراً غير مؤكد (رشيد وجلاب، 2008: 167-171).

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في المنظمة، وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تشير الأهداف عما يجب تحقيقه على وجه التحديد لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

2- تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط **Communication and Linking**

تساعد هذه العملية على ربط وتوصيل إستراتيجية وأهداف المنظمة إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعات العمل والأفراد (غوث، 2005: 95). بمعنى تجزئة وتخصيص الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة وتوصيل هذه الأهداف إلى الأقسام وإعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها على مستوى القسم، وإن تحقيق كل قسم من أقسام المنظمة للأهداف الخاصة به يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فبطاقة قياس الأداء المتوازن تعطي المديرين طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لإستراتيجية المنظمة بعيدة المدى، وأن كلا من الأهداف الإستراتيجية وأهداف الأقسام متطابقة معها (الغالبي وإدريس، 2007: 506).

3- تخطيط الأعمال **Business Planning**

تخطيط الأعمال يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة (غوث، 2005: 95).

4- التغذية العكسية والتعليم Feedback and Learning

إن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر أحد عوامل التعلم، حيث إن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة والضعف في المنظمة ويبين مواطن القصور ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف وإستراتيجيات المنظمة (عوض، 2009: 89).

ونلاحظ من العرض السابق والشكل رقم (2.10) أن هناك بعداً إستراتيجياً لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتمثل في ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتضمن كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركزها التنافسي (غوث، 2005: 96).

وبمقارنة بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي مع الأساليب التقليدية كالموازنات فنلاحظ عجز الأنظمة التقليدية عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تحققها بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث إن الموازنة لا تعتمد على رؤية المنظمة ولا تقم بتوصيل الإستراتيجية والأهداف إلى أقسام المنظمة ولا تقم بتجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى مراحل زمنية عبر أهداف سنوية وتخصيصها لكل الأقسام حتى إلى أهداف قصيرة الأجل.

2-3-5: تأثير المدخل الرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن "أسلوب المقارنة بالأفضل"

يعتمد المدخل الرجعي Benchmarking Approach على تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر في مبيعات الشركة مثل فاعلية ونشاط المنافسين واختلاف رغبات العملاء. فيؤثر المدخل الرجعي على بعد العملاء من خلال دراسة المنافسين وأنشطتهم ونواحي القوة والضعف واتجاهات الاستهلاك، والأسعار وأساليب التسويق وخدمات ما بعد البيع وتقييم احتياجات ورغبات العملاء. ويؤثر المدخل الرجعي على بعد العمليات الداخلية من خلال دراسة العمليات، وتقييم التكنولوجيا المستخدمة ومدى صلاحيتها، وعدد الفروع وتجهيزاتها الداخلية، ومدى إمكانية نقل واستخدام التكنولوجيا الحديثة من أماكن أخرى إلى المنظمة. ويؤثر المدخل الرجعي على بعد التعليم والنمو من خلال تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين، وتجميع المعلومات عن المنظمات المنافسة التي تتميز في الأداء، وإعداد خطة لتطوير الوضع الحالي لتتساوى مع المنافسين، مع القيام بتحفيز العاملين لتوظيف أفكارهم وجهودهم لبلوغ أهداف التحسين والقيام بتنفيذ عملية التحسين ومتابعة التقدم (عبد الملك، 2006: 112).

وإن مقارنة الأداء الرجعي يتم عن طريق مقارنة المنظمة بمثيلاتها من المنظمات الأخرى، ويمكن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها المقياس أو المؤشر له نفس المعنى في كلا المنظمتين (عبد الحليم، 2005: 10).

2-3-6: خلاصة

تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الإستراتيجيات، حيث يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للتحقق، ثم القيام بتقييم ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات. وحتى تستفيد المنظمات من مزايا تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لابد من بناء خطة عمل بطاقة قياس الأداء المتوازن وفقاً لقواعد البناء السليمة وتنفيذها خطوة بخطوة للسير نحو التقدم وتحقيق إستراتيجية المنظمة.

المبحث الرابع

قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

2-4-0: تمهيد

إن المنظمة عندما تقوم باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظاماً جديداً يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الإستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمنظمة.

2-4-1: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح

أشار (Pim, 1997) إلى أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (درغام، وأبو فضة، 2009: 752) و(جودة، 2008: 280):

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

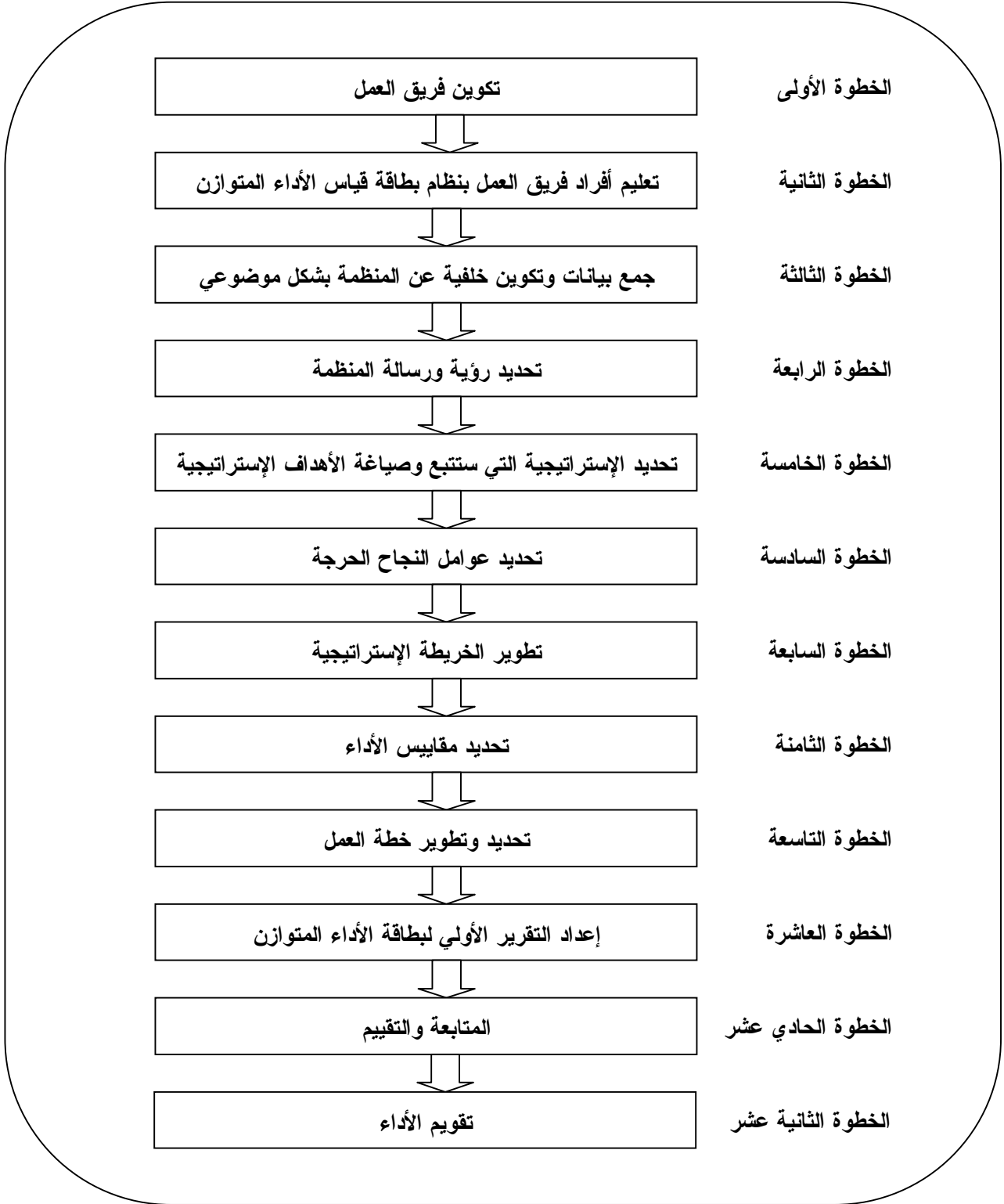
10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

2-4-2: خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد في من الدراسات والمراجع توصل الباحث إلى مجموعة من الخطوات تبدأ من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية تقويم الأداء كما يلي (Niven, 2006: 59)، و (Arveson, 2007: 18)، و (Al Shaikh, 2007: 76)، و (عبد اللطيف وتركان، 2006: 148)، و (الغربي وغربية، 2006: 218)، و (عوض، 2009: 107) و (جودة، 2008: 279).

والشكل رقم (2.9) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

شكل رقم (2.9)
خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: (من إعداد الباحث) مستوحى من (Niven, 2006: 59)، و (Arveson, 2007)، و (الغربي وغربية، 2006: 218).

2-4-2-1: تكوين فريق العمل

نظراً لإدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم بتكوين فريق عمل، وتسد له مهمة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وحتى يستطيع فريق العمل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الوجه السليم فإنه يجب اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة وهي كالتالي (Arveson, 2007: 19):

1. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في المنظمة.
2. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.
3. أن يشمل فريق العمل أفراد من خارج المنظمة كخبير من أو مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة.

ولا بد من توافر مجموعة من الخصائص في فريق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وهي كالتالي (Arveson, 2007: 19):

1. القدرة على التفكير التحليلي.
2. القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأجل.
3. القدرة على التغيير.
4. أن يكون أفراد الفريق خبراء في العمليات الداخلية ولديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة.

2-4-2-2: تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بآلية بطاقة قياس الأداء المتوازن

حيث يجب في هذه الخطوة إشباع فريق العمل بأسس بطاقة قياس الأداء المتوازن وتزويدهم بكافة المعلومات التي تساهم في زيادة المعرفة لديهم عن البطاقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، ولا بد أن تشمل هذه الدورات على التحديات التي قادت إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية المتقدمة، والمبادئ الأساسية للبطاقة، وكيف تساهم بتحويل رؤية المنظمة إلى واقع. ويجب العمل على إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن، والعمل على تشجيعهم وكسب عقولهم لتنفيذ هذا النظام (Niven, 2006: 59).

2-4-2-3: جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة من أدوات تصوير ورسم إستراتيجية المنظمة المستقبلية، وحتى يتم القيام بذلك يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمنظمة وعن الفترات السابقة، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها (Niven, 2006: 59). وقد أشار (Arveson, 2007: 20) إلى مجموعة من النقاط التي يجب التركيز عليها في عملية جمع البيانات عن المنظمة:

- مستوى الأداء الحالي للمنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.
- الجهود التي تبذل من أجل مواجهة هذه التحديات.
- نقاط القوة والضعف الداخلية التي تواجه المنظمة.
- العاملين ونظام المكافآت.
- العملاء الأساسيين والعملاء الثانويين.
- أصحاب المصالح مع المنظمة سواء المساهمين والعملاء والموردين.
- الخدمات التي تقدم للعملاء، وزمن تقديم الخدمة.
- جودة السلع أو الخدمات، وثقة العملاء.
- علاقة المنظمة بالعملاء وكيفية الاتصال بهم، وصورة المنظمة وسمعتها.

2-4-2-4: تحديد رؤية ورسالة المنظمة

اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، يجب تحديد رؤية للمنظمة بحث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء وخاصة في البنود الحرجة (Niven, 2006: 59). فالرؤية المستقبلية للمنظمة تعبر عن الوضع التي تصبو المنظمة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها. وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرته المنظمة، فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها (جودة، 2008: 279)، فقد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد، ولكن من الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة (عبد اللطيف وتركمان، 2006: 148).

ويشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف بالآتي (الغالبى وإدريس، 2007: 216):

- 1- أن تكون مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حتماً كبيراً يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
- 2- أن تلبّي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة والغير مباشرة.
- 3- إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
- 4- يفترض أن لا تكون رؤية منظمة الأعمال أحلام مجردة بعيداً عن رؤية واقعية.
- 5- أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العاملين لكي تشدّ همم وقوى الجميع للالتزام بها.
- 6- يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.
- 7- يفترض أن لا تكون مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن تكون رؤية المنظمة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.

تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على تكوين رؤية شاملة للمنظمة. حيث يؤخذ بعين الاعتبار أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن عند تحديد رؤية المنظمة. ويمكن صياغة رؤية المنظمة كالتالي "أن يكون بنك فلسطين البنك الرائدة في السوق الفلسطيني".

إن رؤية المنظمة تمثل أحلام وطموحات المنظمة المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية لها، فتسعى المنظمات إلى ترجمة رؤيتها في شكل رسالة لتعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمنظمة في إطار مدى زمني يمكن تحديد حدوده المستقبلية (رشيد وجلاب، 2008: 177). ويمكن صياغة رسالة المنظمة كالتالي "تحقيق الريادة في السوق الفلسطيني من خلال خدمات متفوقة يقدمها جهاز بمستوى رفيع من التأهيل، يعمل في بيئة عمل محفزة، مدعوماً بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة والتزام بأعلى المعايير الأخلاقية واستمرار في تحقيق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة" (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

2-4-2-5: تحديد الإستراتيجية التي سيتم إتباعها

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الإستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة (عبد اللطيف وترجمان، 2006: 148).

وقد أورد (Kaufman) وزملاؤه مجموعة من الخصائص للأهداف الجيدة وهي كالتالي (الغالبى وإدريس، 2007: 240):

- 1- محددة: تعكس الأهداف قيم محددة مرغوبة، ويجب أن تكون دقيقة ومفصلة لتكون سهلة الفهم وتعطي اتجاهاً واضحاً للآخرين.
- 2- قابلة للقياس: بمعنى أن تكون ممكنة القياس، بحيث يتم تحديد طريقة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
- 3- جريئة: أي أنها تهدف إلى إحداث تغيير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد وللمنظمة.
- 4- محددة بنتيجة: يجب أن يحدد لكل هدف من الأهداف النتيجة التي ترغب المنظمة تحقيقها من وراء هذا الهدف.
- 5- محددة بوقت: أي أن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.
- 6- الشمول والارتباط: أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعية من المفترض أن يكون شامل لنشاط معين ومرتبط بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.
- 7- إمكانية مراجعتها: وهنا من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعية، لمعرفة مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.

حيث تساهم بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2.2) التالي:

الجدول رقم (2.2)

الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

| الأهداف الإستراتيجية | محرك الأداء |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• تنمية وتحسين العائد• تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية• - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول | الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين) |
| <ul style="list-style-type: none">• رضاء العملاء• الحصة من السوق• العملاء الجدد | جانب السوق (وجهة نظر العملاء) |
| <ul style="list-style-type: none">• تحسين طرق الأداء والتشغيل• تبسيط وتنميط أجزاء المنتج• ابتكار طرق جديدة | جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية) |
| <ul style="list-style-type: none">• التطور التقني في مجال الإنتاج• البحوث والتطوير في مجال المنتجات• تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية | جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم) |

المصدر: (العبادي، 2002: 64).

ويرى الباحث أن الأهداف الإستراتيجية للبعد الاجتماعي (وجهة نظر المجتمع) كثيرة ومتنوعة ومنها:

- دعم الجمعيات الخيرية والأنشطة الاجتماعية المتنوعة.
- دعم المشاريع التنموية والمساهمة في بناء البنية التحتية للدولة.
- دعم القطاع التعليمي انطلاقاً من مبدأ "العلم أساس النجاح".

ولابد أن يتم وضع أهداف محددة بشكل كمي Targets، وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لكي تستطيع الاستمرار، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها.

2-4-2-6: تحديد عوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما

هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، (عبد اللطيف وتركمان 2006: 148).

ويمكن بيان ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجدول رقم (2.3) التالي:

الجدول رقم (2.3)

أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

| بيان | البعد المالي | بعد العملاء | بعد العمليات الداخلية | بعد التعليم والنمو | البعد الاجتماعي |
|-----------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| الأهداف | تعزير الربحية | زيادة الحصة السوقية | نظام خدمات فعال | مناخ للتعليم والنمو | دعم القطاع التعليمي |
| المبادرات | إدارة التكاليف والمخاطر | مستوى رفيع في فن التسويق | تفويض مناسب للصلاحيات | تدريب نوعي متواصل | بناء مدرسة |

المصدر (من إعداد الباحث)

7-2-4-2: رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية

الخريطة الإستراتيجية للمنظمة هي عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المنظمة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المنظمة بشكل تسلسلي (Niven, 2006: 59). ويعتمد المفهوم على استخدام سلاسل السبب والأثر التي تربط بين التعليم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر العملاء، والنتائج المالية الهامة للمساهمين. وبذلك يتحقق استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي والتغيير التنظيمي (عبد الحلیم، 2005: 17).

حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمنظمة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مقسمة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج. حيث إن الخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف.

وقد أشار (Niven) بأنه يجب التركيز والاهتمام بعمق في عملية تطوير الخرائط الإستراتيجية، وأشار إلى أنه يجب عقد ورشة عمل لرسم الخريطة الإستراتيجية، وأن يشارك في رسمها جميع المدراء التنفيذيين وأصحاب الخبرة. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث المستقبلية للمنظمة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويجب تركيز المدراء على اكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية (Niven, 2006: 60).

8-2-4-2: تحديد مقاييس الأداء

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس Measurement الرئيسية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة.

ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام بالمنظمة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، حيث أن مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها (Niven, 2006: 60). وتشير كثير من الدراسات إلى أن المشاركة في وضع مقاييس الأداء لها آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة المدراء والعاملين في جميع المستويات الإدارية تشعرهم بالارتياح وتقبل المقاييس وتخفف من ضغط العمل، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (النمري، 2001: 538).

قد تستمتع بعملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن حتى تقوم بوضع العشرات من مؤشرات الأداء، وهذا أمر ينبغي تجنبه لأنه يؤدي إلى فقد أهمية هذه المقاييس، وكذلك فإن الاختصار في مقاييس الأداء ليصبح مقياس واحد فهذا أيضاً يفرغ بطاقة قياس الأداء المتوازن

من مضمونها. إن معظم مطبقي بطاقة قياس الأداء المتوازن يستخدمون حوالي 25 مقياس، حيث يتم استخدام من 4 إلى 5 مقاييس لكل بعد من الأبعاد (AlShaikh Ali, 2007: 74). وهناك إجماع بين مستشارين على استعمال من 20 إلى 25 مقياس موزعة كما في الجدول رقم (2.4) التالي:

الجدول رقم (2.4)

عدد المقاييس اللازمة لأبعاد البطاقة

| عدد المقاييس | البعد |
|--------------|---------------------------|
| 4 - 3 | المالي |
| 8 - 5 | العملاء |
| 10 - 5 | العمليات الداخلية |
| 6 - 3 | التعليم والنمو (العاملين) |

المصدر: (Ake, 2002: 47).

ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها والمدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية في الجدول رقم (2.5) التالي:

الجدول رقم (2.5)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

| مقاييس الأداء | الأهداف الإستراتيجية | محرك الأداء |
|--|---------------------------------------|-----------------------|
| معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء. | تنمية وتحسين العائد | البعد المالي |
| معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية. | تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية | |
| نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية. | زيادة الاستثمار واستغلال الموارد | |
| مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة. | رضاء العملاء | بعد العملاء |
| تطور عدد العملاء، نصيب المنظمة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنظمة من مبيعات السوق، حصة المنظمة في الأسواق الجديدة. | الحصة من السوق | |
| عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنظمات المنافسة. | العملاء الجدد | |
| معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاحتكاك في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين. | تحسين طرق الأداء والتشغيل | بعد العمليات الداخلية |
| التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية | تبسيط وتنميط أجزاء المنتج | |
| وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية. | ابتكار طرق تشغيل جديدة | |
| معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية | التطور التقني في مجال الإنتاج | بعد التعليم والنمو |
| ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي | البحوث والتطوير في مجال الإنتاج | |
| تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد موردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم | تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية | |

المصدر: (العبادي، 2002: 65).

وبخصوص مقاييس الأداء الخاصة بالبُعد الاجتماعي، يرى الباحث أنه يجب على منظمات الأعمال أن تخصص نسبة من الأرباح (كنسبة 10% من صافي الربح مثلاً) لدعم المجتمع وذلك في إطار الوفاء بالتزاماتها تجاه الوطن والمجتمع، ويجب العمل على توزيع تلك النسبة من الأرباح على عدة مجالات لتشمل عدة قطاعات من قطاعات المجتمع (القطاع الصحي - القطاع التعليمي - القطاع التنموي، و...). ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية للبُعد الاجتماعي كما هي موضحة في الجدول رقم (2.6):

جدول رقم (2.6)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية للبعد الاجتماعي

| مقاييس الأداء | الأهداف الإستراتيجية | محرك الأداء |
|---|--|-----------------|
| عدد المنح لطلبة الدراسات العليا، عدد الدورات التأهيلية للخريجين، نسبة إتمام بناء مدرسة خلال العام. | دعم القطاع التعليمي | البعد الاجتماعي |
| عدد المرضى التي تم تبنيهم للعلاج، عدد المختبرات الطبية التي تم تزويدها بالمعدات، نسبة إتمام بناء قسم طبي في مستشفى. | دعم القطاع الصحي | |
| عدد المستفيدين من الدعم، عدد الأيتام التي تم تمويل نفقاتهم، عدد ورشات والمؤتمرات التي تم رعايتها. | دعم الجمعيات الخيرية والأنشطة المتنوعة | |

المصدر: (من إعداد الباحث).

2-4-2-9: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورؤية المنظمة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية وذلك من أجل بيان أي انحراف تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006: 248).

ويتطلب ذلك تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، وربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة ببطاقة قياس الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة. وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التشغيلية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها (عوض، 2009: 113-114).

باختصار يتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل إلى مجموعة من الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل القابلة للتحقق خلال الفترة الزمنية، وتحديد مقياس لكل هدف من الأهداف، وكذلك تحديد قيم مستهدفة Targets لكل هدف خلال الفترة محل القياس.

2-4-2-10: إعداد التقرير الأولي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

حتى يتم تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة العليا خلال سنتين يوماً من تحديد مقاييس الأداء وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وهذا من أجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة، ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة. وإن هذا يتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال السنتين يوم الماضية من أجل إعداد التقرير الأولي، وربما لا يتم الحصول على كافة البيانات اللازمة مع احتمالية عدم دقة بعضها، وهذا يتطلب جهود إضافية من فريق العمل في إعداد التقرير. وإن عدم توفر بعض البيانات أو عدم دقة بعضها لا يعني عدم تحقيق فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن، فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على دراسة وفهم مقاييس الأداء وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف (Niven, 2006: 61).

أي أنه يتم إعداد تقرير بطاقة قياس الأداء المتوازن لمدة سنتين يوماً من أجل اختبار مدى فاعليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتبيان مواطن القصور في مقاييس الأداء المستخدمة لأنه ربما يتم استخدام مقاييس أداء مبالغ فيها أو أقل من المستوى المطلوب وذلك من أجل معالجتها من البداية، وأيضاً معالجة أي خلل في تطبيق البطاقة من البداية حتى لا تفقد بطاقة قياس الأداء المتوازن فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2-4-2-11: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009: 115). ويجب وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، وذلك حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة (جودة، 2008: 280).

وقد أشار (Arveson, 2007: 38) إلى عملية تقييم الأداء بأنها تتم من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المنظمة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وأن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنه بين الأداء بعد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والأداء الماضي،

وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع"، وأيضاً مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة.

2-4-2-12: تقويم الأداء

بعد القيام بعملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القصور والضعف وأي أداء غير مرغوب، لا بد من القيام بتقويم أداء أي قصور أو ضعف في عمليات وأنشطة المنظمة، ويتم تقويم الأداء من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة.

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة منها كأداة ديناميكية للإدارة، ومن الضروري استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر .

3-4-2: مثال تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

يوضح المثال التالي نموذج لبطاقة قياس الأداء المتوازن يلخص القياسات المختلفة للأبعاد الأربعة في صفحة واحدة وذلك في الجدول رقم (2.7) التالي:

الجدول رقم (2.7)

نموذج تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

| النتيجة Result | المنجز Achieved | الهدف Target | الوزن Weight | المقاييس Measurements | الأبعاد Perspective |
|-------------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|------------------------|
| %7.5 | %6 | %8 | %10 | العائد على الاستثمار | البعد المالي |
| %10 | 20 | 20 | %10 | قيمة الموجودات | |
| %6.7 | %100 | %15 | %10 | النمو المتوازن لمزيج الإيرادات | |
| %24 | | | %30 | | |
| %8.9 | %80 | %90 | %10 | رضا العملاء | بعد العملاء |
| %4.8 | %24 | %25 | %5 | حصة السوق | |
| %4.8 | 95000 | 100000 | %5 | عدد العملاء | |
| %5.0 | %10 | %10 | %5 | مقدار التوفير | |
| %23 | | | %25 | | |
| %9.5 | %95 | %100 | %10 | النوعية | بعد العمليات الداخلية |
| 2.5 | 1 | 2 | %5 | إنتاج جديد | |
| %10.0 | 27 | 20 | %10 | معدل وقت الخدمة | |
| %22.0 | | | %25 | | |
| %5.0 | 2 | 2 | %5 | أساليب التدريب | بعد التعليم والنمو |
| %4.5 | %90 | %100 | %5 | التزام المستخدمين | |
| %10 | %5 | %5 | %10 | دوران العمالة | |
| %19.5 | | | %20 | | |
| %89 | | | %100 | الكلية | |

المصدر: (عبد اللطيف وتركان، 2006: 151).

كما يلاحظ أن البطاقة تتألف من الأعمدة التالية :

- أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة .

- المقاييس "Measurements"

- الوزن "Weight" : تعطى المحاور الأربعة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق

الإستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمحاور ولكن من المنطقي أن تختلف الأهمية النسبية للمحاور باختلاف المنظمات والأهداف، ويجب أن يتم تحديد الأوزان بشكل منطقي واعتماداً على الخبرة.

- الأهداف "Targets" : وهي تمثل الأهداف المنشود تحقيقها .

- المنجز "Achieved" ما تم إنجازه فعلاً وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) وقد

يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون .

- النتيجة النهائية " Result " أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلاً وذلك كما

يلي:

$$\frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلاً}}{\text{الهدف}} = \text{النتيجة النهائية}$$

2-4-4: الخلاصة

عند دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن للوهلة الأولى يتم النظر إليها أنها نظام لتقييم الأداء والرقابة فقط، وعند التعمق في دراستها يتبين أنها نظام تخطيط إستراتيجي وتشغيلي في الأجل الطويل والقصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة. إذاً يمكن القول أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظام إداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل..

وتستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رؤية المنظمة، وهي الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية ورؤية المنظمة في تعابير ملموسة. ولقد أشارت عدة دراسات أن أهم استخدامات مقاييس الأداء هي دعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية.

ولقد تم استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في العديد من المنظمات الخدمية والإنتاجية مثل البنوك وفي المصانع الإنتاجية والرعاية الصحية والأعمال المعمارية والمقاولات وفي المكتبات والتعليم.

وقد تأخذ بعض منظمات الأعمال بمنهجية الإدارة الإستراتيجية في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء والاهتمام بالعديد من المجالات والتي قد تحتوي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون اعتماد منهجية البطاقة كنظام للإدارة الإستراتيجية، وتحقيق مزايا كثيرة من وراء ذلك، إلا أن تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل للإدارة الإستراتيجية يعمل على تظافر كل الجهود لتحقيق رؤية المنظمة وتحقيق مزايا وقيمة مضافة للمنظمة أكثر من اعتماد إدارة المنظمة على بعض الأساليب الإدارية الإستراتيجية. حيث تقوم البطاقة بتجميع الأهداف الإستراتيجية، والقيم المستهدفة، والمبادرات التي تعمل على تحقيق الأهداف، والمقاييس المستخدمة، والقيم الفعلية، والنتيجة النهائية في صفحة واحدة. مما يسهل على إدارة المنظمة متابعة تحقيق رؤية المنظمة والأهداف الإستراتيجية، حيث يمكننا أن نطلق على بطاقة قياس الأداء المتوازن منهجية الصفحة الواحدة.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

(بنك فلسطين)

مقدمة

المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة الفعلية.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات.

المبحث الأول

خلفية عامة عن بنك فلسطين

0-1-3: تمهيد

تأسس بنك فلسطين المحدود عام 1960م كشركة مساهمة عامة محدودة المسئولية مركزها مدينة غزة بموجب قانون الشركات رقم (18) لسنة 1929م وهو البنك الوطني الأول. وبدأ بمزاولة أعماله في 21/2/1961م. فهو مؤسسة بنكية فلسطينية برأسمال فلسطيني بحت، نشأت وترعرعت في ظروف صعبة بل إن تلك الظروف هي التي تسببت في نشأتها ووجودها لتساهم في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية فعلية تعود بالنفع على عموم الشعب الفلسطيني. وباشر بنك فلسطين أعماله برأس مال قدره 150000 جنيه مصري في شارع عمر المختار بغزة وكان هذا المبنى الأول والوحيد الممثل للبنك وذلك رغم الصعوبات التي عانت منها البلاد في تلك الفترة الزمنية وكان عدد موظفي البنك آنذاك عشرة موظفين بفضل عطاء وجهود مؤسس هذه الشركة المساهمة الحاج هاشم عطا الشوا الذي نقل البنك نقلة نوعية رغم المعوقات والصعوبات في ذلك الوقت.

أغلقت سلطات الاحتلال الإسرائيلي البنك سنة 1967م وأعيد افتتاحه في العام 1981م بتصريح رسمي من البنك المركزي الإسرائيلي بعد كسب حكم من المحكمة، وأخذ بالتوسع والانتشار بعد ذلك ليخطو خطوات إستراتيجية في كافة الاتجاهات لسد حاجات المجتمع الفلسطيني وقد تم تغيير اسم البنك في عام 2007م لدى مسجل الشركات من شركة مساهمة عامة محدودة المسئولية إلى شركة مساهمة عامة. وأحرز تقدماً تكنولوجياً واسعاً في جميع المجالات المصرفية واتبع أحدث الأنظمة والأساليب العالمية المطبقة في أحدث البنوك العالمية، وأصبح عدد فروع البنك تسعة عشر فرع منها (8) فروع في قطاع غزة و (11) فرع في الضفة الفلسطينية، وعدد مكاتب البنك ستة عشر مكتباً منها (4) مكاتب في قطاع غزة و(12) مكتب في الضفة الفلسطينية.

1-1-3: مراكز وفروع ومكاتب بنك فلسطين (www.bankofpalestine.com)

أولاً: قطاع غزة

- مركز الإدارة العامة لقطاع غزة.
- فرع الرمال.
- الفرع الرئيسي.
- فرع جباليا.
- فرع النصر.
- فرع النصيرات.
- فرع دير البلح.
- فرع خان يونس.
- فرع رفح.
- مكتب السرايا.
- مكتب معبر كارني.
- مكتب عمر المختار.
- مكتب معبر رفح.

ثانياً: الضفة الفلسطينية

- المركز الرئيسي للإدارة العامة.
- فرع رام الله.
- فرع نابلس.
- فرع جنين.
- فرع طوباس.
- فرع طولكرم.
- فرع قلقيلية.
- فرع سلفيت.
- فرع أريحا.
- فرع بيت لحم.
- فرع الخليل.
- فرع ابو ديس

- مكتب الأرسال - رام الله.
- مكتب طنوس - رام الله.
- مكتب دير دبوان - رام الله.
- مكتب ترمسعيا - رام الله.
- مكتب الحسبة - نابلس.
- مكتب قباطية - جنين.
- مكتب عزون - قلقيلية.
- مكتب معبر الكرامة-اريجا.
- مكتب دورا-الخليل.
- مكتب سعير-الخليل.
- مكتب يطا - الخليل.
- مكتب جامعة بيرزيت - رام الله.

3-1-2: التوجه الإستراتيجي لبنك فلسطين المحدود

نظراً للتحديات الكثيرة التي تواجه القطاع المصرفي الناجمة عن المنافسة الحادة. فإن البنوك تعمل على تحديد واضح لرؤية ورسالة البنك، وكذلك تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك حتى تستطيع مواكبة التطور في القطاع المصرفي في ظل الظروف الصعبة، ومن هنا حدد بنك فلسطين رؤية ورسالة وأهداف البنك وعمل على رسم خطة شاملة للعام 2009 وذلك من أجل تحقيق تلك الأهداف كالتالي (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008):

- رؤية بنك فلسطين المحدود: تتمثل في أن يكون مؤسسة مالية ومصرفية متميزة منتشرة إقليمياً.

• رسالة بنك فلسطين المحدود تتمثل في:

1. أن يكون مؤسسة مالية رائدة تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المالية والمصرفية.
2. مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي.
3. المساهمة في عملية البناء والتنمية.

• إستراتيجية بنك فلسطين المحدود تتمثل في:

1. الزيادة المضطردة لحصة البنك في السوق المصرفي.

2. تقديم خدمات مالية ومصرفية بالجودة والأداء الأمثل.
3. مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح العملاء، والتطوير والارتقاء بمستوى البنك إدارياً ومهنياً.

• خطة بنك فلسطين المحدود للعام 2009

1. الاستمرار في سياسة افتتاح فروع ومكاتب جديدة.
2. تقديم خدمات مصرفية جديدة والعمل على زيادة الحصة السوقية للبنك.
3. تنمية وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المتخصص.
4. تقديم برامج مصرفية متميزة خاصة بالودائع والتسهيلات المصرفية.
5. الاستمرار في مواكبة التطور التكنولوجي في مجال التقنيات المصرفية.
6. العمل على توطيد وزيادة نطاق علاقات البنك الخارجية مع المؤسسات المالية العالمية.

3-1-3: الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود

يقدم البنك خدمات عديدة وهي كالتالي (www.bankofpalestine.com):

1. الحسابات الجارية.
 2. حسابات التوفير والودائع بأنواعها.
 3. قروض الأفراد.
 4. قرض الطالب.
 5. قروض السيارات.
 6. برنامج التقسيط المريح.
 7. برنامج التقسيط الجامعي.
 8. قروض النخبة.
 9. قروض عيادتي.
 10. خدمة الجاري مدين دوار للموظفين.
 11. قروض الإسكان.
 12. صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية).
 13. الحوالات المالية الواردة والصادرة.
- * الحوالات المالية الدولية (SWIFT).
- * الحوالات المالية الدولية الفورية (Money Gram).

14. بطاقات الائتمان (بطاقة الخصم الدولية Visa Electron، وبطاقات الائتمان VISA (and Master CARD).
15. بطاقات الصراف الآلي.
16. الاعتمادات المستندية.
17. الكفالات البنكية.
18. تمويل الصفقات التجارية.
19. بوالص التحصيل.
20. تسهيلات المقاولين.
21. خدمة الخزينة وهي تقديم خدمات شاملة ومتنوعة للعملاء لأسعار صرف العملات الأجنبية والمحلية وأسعار فوائد منافسة على الودائع.

4-1-3: بنك فلسطين وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

1-4-1-3: البعد المالي:

بلغت الزيادة في مجموع الميزانية العمومية للبنك في نهاية عام 2008م عن نهاية 2007م بنسبة 23.36%، والجدول رقم (3.1) يبين تطور نمو الموجودات في الأربعم سنوات الماضية كالتالي:

الجدول رقم (3.1)

تنامي الموجودات في الأربعم سنوات الماضية لبنك فلسطين

| السنة | إجمالي الموجودات | نسبة النمو السنوية |
|-------|------------------|--------------------|
| 2008 | 1,045,622,629 | 23% |
| 2007 | 847,650,800 | 41% |
| 2006 | 602,555,348 | 21% |
| 2005 | 496,734,025 | 15% |

المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

كما بلغت الزيادة في قيمة الأرباح الصافية لعام 2008م مبلغ 3,031,558 دولار، والجدول رقم (3.2) يبين نمو الأرباح الصافية للأربعم سنوات الماضية.

الجدول رقم (3.2)

تنامي صافي الأرباح في الأرباع سنوات الماضية لبنك فلسطين

| السنة | صافي الربح | نسبة النمو السنوية |
|-------|------------|--------------------|
| 2008 | 23,610,956 | 15% |
| 2007 | 20,579,398 | 48% |
| 2006 | 13,903,924 | (5%) |
| 2005 | 14,684,244 | 159% |

المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

3-1-4-2: بُعد العملاء:

يتمتع بنك فلسطين بحصة سوقية واعدة في السوق المصرفي الفلسطيني وتزداد قيمتها عام بعد عام، كما يتمتع بوضع تنافسي قوي وريادي بين البنوك العاملة في فلسطين، فقد زادت الحصة السوقية من الودائع لبنك فلسطين في نهاية عام 2008م بنسبة 1.1% لتصل إلى 14.03% من إجمالي ودائع القطاع المصرفي الفلسطيني مقارنة مع 12.93% في نهاية عام 2007م، والجدول رقم (3.3) يبين تنامي ودائع الحصة السوقية لبنك فلسطين في القطاع المصرفي الفلسطيني في الأرباع سنوات الماضية.

الجدول رقم (3.3)

تنامي الحصة السوقية للبنك من الودائع للأرباع سنوات الماضية

| السنة | الحصة السوقية للبنك من الودائع |
|-------|--------------------------------|
| 2008 | 14.03% |
| 2007 | 12.93% |
| 2006 | 11.30% |
| 2005 | 9.53% |

المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

أما فيما يتعلق بالخدمات المصرفية فقد نمت الحصة السوقية للبنك بنسبة 2.77% لتصل إلى 17.61% في نهاية العام 2008م من خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني، والجدول رقم (3.4) يبين تنامي الحصة السوقية للبنك من الخدمات المقدمة من القطاع المصرفي الفلسطيني في الأربع سنوات الماضية.

الجدول رقم (3.4)

تنامي الحصة السوقية من الخدمات للأربع سنوات الماضية

| السنة | الحصة السوقية للبنك من الخدمات |
|-------|--------------------------------|
| 2008 | 17.61% |
| 2007 | 14.84% |
| 2006 | 14.32% |
| 2005 | 13.34% |

المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

ولم تأتي هذه الزيادة الملحوظة من فراغ حيث إن بنك فلسطين يعمل على تقديم كل ما هو جديد من الخدمات المصرفية المتنوعة والمستحدثة، فهو يعتبر البنك الأول في تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة في القطاع المصرفي، وذلك من أجل الحصول على رضا العملاء. وقد عمل بنك فلسطين على انتهاج سياسة التوسع والانتشار الجغرافي في كافة مناطق قطاع غزة والضفة الفلسطينية وذلك لتقديم الخدمات المصرفية لأكبر عدد ممكن للمواطنين، وعمل على استخدام أحدث الوسائل والأساليب العلمية والإلكترونية المصرفية عبر العالم.

3-4-1-3: بُعد العمليات الداخلية:

استمراراً لنهج التحديث والتطوير وتقديم الخدمات المصرفية المميزة إلى أكبر عدد من العملاء، لقد تم زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي حيث تم تركيب أربعة أجهزة خلال العام 2008م ليصل عددها إلى 46 صرافاً منتشرة في أماكن تجمع العملاء. وقد قام بإدخال أفضل الوسائل التكنولوجية وتسهيل الخدمات المصرفية من خلال تجهيز خدمة الصراف الآلي Drive Through والتي تمكن العملاء من استخدام جهاز الصراف الآلي أثناء وجودهم داخل سياراتهم.

وقد قام البنك بتزويد المحال والمتاجر المتعاقدة مع البنك بماكينات الخصم الإلكتروني ليصل عددها إلى أكثر من 2000 ماكينة، وكذلك إدخال خدمة GPRS على هذه الماكينات حيث أصبح بالإمكان استخدامها من خلال شريحة الهاتف المتنقل وبالتالي تقديم خدمات أفضل للمطاعم والفنادق (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

كما يقدم البنك عدة خدمات متطورة لمساعدة عملائه، والتي من خلالها يستطيع العميل متابعة رصيده بسهولة وسرعة وأمان ومنها:

- خدمة التسديد الآلي.
- خدمة الرسائل القصيرة.
- الخدمة المصرفية عبر الهاتف.
- الإنترنت البنكي.

كما حصل البنك على شهادة الجودة للعام السادس على التوالي JP Morgan Chase والخاصة بسرعة ودقة الأداء في إنجاز المعاملات الدولية. وتم زيادة عدد أجهزة الصراف الآلي حيث تم تركيب أربعة أجهزة خلال العام 2008، ليصل عددها إلى (46) صرافاً منتشرة في أماكن تجمع المواطنين (www.bankofpalestine.com).

3-1-4-4: بُعد التعلم والنمو

تعد الأصول الفكرية (مهارات الأفراد) أحد أهم مرتكزات نجاح منظمات الأعمال في ظل البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية بهدف إبقاء المنظمات مستمرة بنشاطها. وانطلاقاً من أهمية التدريب قام بنك فلسطين بإنشاء مركز للتدريب، ويسعى المركز لأن يكون أبرز مراكز التدريب في مجال التدريب والتطوير المصرفي على مستوى البنوك المحلية والبنوك العالمية.

حيث إن بنك فلسطين اهتم بتدريب وتطوير قدرات الموظفين داخل وخارج مركز التدريب ببنك فلسطين على النحو التالي:

أولاً: التدريب داخل مركز التدريب ببنك فلسطين

استمراراً لدعم وتأهيل الموظفين تم عقد دورتين في برنامج التأهيل المصرفي وذلك لتأهيل الموظفين الجدد للعمل المصرفي وبمشاركة (50) موظف وموظفة وبواقع (90) ساعة، كما تم عقد (33) دورة داخل مركز التدريب ببنك فلسطين بمشاركة (730) موظف وموظفة

وبعد ساعات (702) ساعة في مختلف مجالات العمل المصرفي بهدف تنمية مهارات وقدرات الموظفين (التقرير السنوي 2007م، مركز التدريب/ بنك فلسطين).

ثانياً: التدريب خارج بنك فلسطين "محلي"

تم الاشتراك في (11) دورة تدريبية خارج بنك فلسطين تم إعدادها وتنظيمها من قبل مؤسسات ومعاهد تدريب متخصصة داخل حدود فلسطين بمشاركة (213) موظف وموظفة وبعد ساعات (293) ساعة، وقد تم المشاركة في (8) ورشات عمل داخل حدود فلسطين وشارك فيها (195) موظف وموظفة (التقرير السنوي 2007م، مركز التدريب/ بنك فلسطين).

ثالثاً: التدريب خارج بنك فلسطين "إقليمي"

تم الاشتراك في (4) دورات تدريبية خارج بنك فلسطين تم إعدادها وتنظيمها من قبل مؤسسات ومعاهد تدريب متخصصة خارج حدود فلسطين بمشاركة (5) موظفين وبعدها ساعات (77) ساعة (التقرير السنوي 2007م، مركز التدريب/ بنك فلسطين).

ونلاحظ نشاط التدريب في بنك فلسطين داخل مركز التدريب التابع للبنك، والدورات خارج البنك (محلي)، والدورات خارج البنك (إقليمي) لثلاث سنوات في الجدول رقم (3.5):

الجدول رقم (3.5)

نشاط التدريب في بنك فلسطين من 2005م إلى 2007م

| 2007 | | 2006 | | 2005 | | برنامج التدريب |
|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---|
| عدد المشاركين | عدد الساعات | عدد المشاركين | عدد الساعات | عدد المشاركين | عدد الساعات | |
| 50 | 90 | 26 | 210 | 103 | 1145 | برنامج التأهيل المصرفي |
| 730 | 702 | 514 | 546 | 273 | 249 | برنامج التدريب الداخلي |
| 213 | 293 | 105 | 1089 | 32 | 731 | برنامج التدريب خارج بنك فلسطين / محلي |
| 5 | 77 | 24 | 358 | 32 | 780 | برنامج التدريب خارج بنك فلسطين / إقليمي |
| 998 | 1162 | 669 | 2203 | 490 | 2905 | الاجمالي |

المصدر: (التقرير السنوي 2007م، مركز التدريب/ بنك فلسطين).

3-1-4-5: البعد الاجتماعي

لبنك فلسطين دور حيوي وفاعل في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث قام بدعم العديد من المشاريع التي تخدم المجتمع وتساعد على رخائه، وتقديم التبرعات والأعمال الخيرية والمساهمات الاجتماعية العديدة.

ومن أبرز المشاريع التي قدمها بنك فلسطين للمجتمع الفلسطيني هي www.bankofpalestine.com:

1. بناء و تجهيز مكتبة مدرسة العائلة المقدسة في غزة.
2. بناء قسم القلب في مستشفى دار الشفاء في غزة.
3. إنشاء صندوق خاص لرعاية الأيتام.
4. بناء الطابق الثاني لمعهد الأيتام في غزة.
5. بناء مدرسة ابتدائية وإعدادية في غزة.

وقدم البنك العديد من المساعدات والتبرعات عام 2008 ومن أهمها تقديم مساعدات عينية ونقدية بقيمة خمسون ألف دولار للمتضررين جراء الاجتياحات الإسرائيلية على مناطق شمال

قطاع غزة، وتقديم العديد من التبرعات للجمعيات الخيرية والنقابات المهنية والجامعات والمدارس، وتقديم العديد من الأجهزة الكهربائية والإلكترونية للمجالس البلدية والقروية (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

كما قام البنك برعاية العديد من النشاطات والفعاليات المهمة، حيث قام برعاية مؤتمر فلسطين الأول للاستثمار في بيت لحم بتاريخ 21-5-2008م، ومؤتمر فلسطين للاستثمار "ملتقى الشمال" في مدينة نابلس بتاريخ 22-11-2008م، ومؤتمر فلسطين للاستثمار في مدينة لندن البريطانية في كانون أول 2008م، ومهرجان القدس 2008م، ومنتدى فلسطين لسيدات الأعمال، ومؤتمر المصارف في فلسطين في مدينة أريحا بتاريخ 30-11-2008م (التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2008).

وقدم العديد من المساهمات الاجتماعية منها، إقامة حفل تكريم الطلبة الناجحين في الثانوية العامة، وإقامة حفلات تكريم الطلبة المتفوقين في بعض الجامعات الفلسطينية، وحفل عشاء خيرى في جامعة بيرزيت، وإقامة المسابقات الثقافية والعديد من المخيمات الصيفية لطلبة المدارس والجامعات والعديد من الأنشطة الرياضية في كافة المحافظات (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2008).

وأعلن بنك فلسطين عن إطلاق حملة تحت شعار "لأجل أطفال غزة" ويقوم مبدأ الحملة على تبرع بنك فلسطين بدولار واحد مقابل كل حركة شراء على بطاقات الائتمان والخصم داخل فلسطين (التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2008).

المبحث الثاني

منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة

3-2-0: منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني مما يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسين للمعلومات هما:

1. **المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على 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 الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على جميع فروع بنك فلسطين المحدود في قطاع غزة.

3-2-1: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية، ويشمل ذلك كافة المسؤولين في دوائر الإدارة المركزية لبنك فلسطين المحدود وجميع الفروع العاملة في قطاع غزة. والجدول رقم (3.6) يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة في قطاع غزة:

الجدول رقم (3.6)
مجتمع الدراسة تبعاً للدرجة الوظيفية

| العدد في قطاع غزة | الدرجة الوظيفية |
|-------------------|------------------|
| 1 | المدير العام |
| 1 | نائب مدير عام |
| 3 | مساعد مدير عام |
| 11 | رئيس دائرة |
| 18 | مساعد رئيس دائرة |
| 8 | مدير فرع |
| 6 | مفتش |
| 2 | مدير مكتب |
| 9 | مراقب |
| 7 | مساعد مراقب |
| 67 | رئيس قسم |
| 133 | المجموع |

المصدر: (دائرة شؤون الموظفين، بنك فلسطين، 2009، بيانات غير منشورة).

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بهذا الشكل نظراً لأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يتطلب تشكيل واختيار أفراد فريق عمل تطبيق البطاقة ضمن معايير معينة، ومن هذه المعايير التالي (Arveson, 2007: 19):

- أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في البنك.
- أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.
- أن يكون أفراد الفريق خبراء في العمليات الداخلية ولديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة.

كما تم استخدام طريقة المسح الشامل نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد في قطاع غزة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة وتم الحصول على 25 إستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 100 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 64 إستبانة. ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد إستبانات العينة الاستطلاعية (25) حيث تم توزيعها على

فروع لم يتم الرجوع إليها. وبهذا تم الحصول على 89 إمتبانه من مجموع 130 إمتبانه موزعة خلال المرحتين بنسبة استرداد 68%.

3-2-2: أداة الدراسة

تم إعداد إمتبانه حول "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

تتكون إمتبانه الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف في مجال العمل المصرفي، الدخل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإمتبانه من 63 فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: البُعد المالي، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: بُعد العملاء ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: بُعد العمليات الداخلية ويتكون من (15) فقرة.

المجال الرابع: بُعد التعليم والنمو ويتكون من (16) فقرة.

المجال الخامس: البُعد الاجتماعي ويتكون من (12) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

الجدول رقم (3.7).

الجدول رقم (3.7)

درجات مقياس ليكرت

| الاستجابة | غير موافق بدرجة عالية | غير موافق | محايد | موافق | موافق بدرجة عالية |
|-----------|--------------------------|-----------|-------|-------|----------------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بدرجة عالية" وبذلك يكون الوزن

النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (5) للاستجابة "موافق بدرجة عالية" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 100% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

3-2-3: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

3-2-3-1: صدق الأداة

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة وإدارة الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

3-2-3-2: صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ويوضح الجدول رقم (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (البُعد المالي) والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل سبيرمان لارتباط | الفقرة |
|---|-------------------------|-----------------------|--|
| 1 | *0.000 | 0.680 | تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم. |
| 2 | *0.000 | 0.708 | يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. |
| 3 | *0.000 | 0.773 | توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك. |
| 4 | *0.000 | 0.775 | تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك. |
| 5 | *0.005 | 0.467 | يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك. |
| 6 | *0.001 | 0.543 | يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك. |
| 7 | *0.004 | 0.476 | يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية. |
| 8 | *0.001 | 0.558 | تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. |
| 9 | *0.000 | 0.640 | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول إلى مجالات جديدة. |

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

ويوضح الجدول رقم (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (بُعد العملاء) والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل سبيرمان للارتباط | الفقرة |
|----|--------------------------|------------------------|--|
| 1 | *0.015 | 0.397 | يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك. |
| 2 | *0.000 | 0.582 | يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين). |
| 3 | *0.003 | 0.498 | يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع. |
| 4 | *0.000 | 0.731 | يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له. |
| 5 | *0.000 | 0.685 | تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء. |
| 6 | *0.000 | 0.642 | تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة. |
| 7 | *0.000 | 0.714 | تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية. |
| 8 | *0.001 | 0.557 | يقدم البنك الخدمات للعملاء ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز. |
| 9 | *0.017 | 0.390 | يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية والمعنوية. |
| 10 | *0.000 | 0.588 | يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل. |
| 11 | *0.000 | 0.649 | يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة. |

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

يوضح الجدول رقم (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha =$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط سبيرمان | الفقرة |
|----|--------------------------|----------------------|---|
| 1 | *0.007 | 0.441 | يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء. |
| 2 | *0.000 | 0.589 | تشكل الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي. |
| 3 | *0.011 | 0.422 | تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء. |
| 4 | *0.000 | 0.683 | يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) في الوقت المناسب. |
| 5 | *0.009 | 0.428 | توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة. |
| 6 | *0.001 | 0.535 | يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية. |
| 7 | *0.002 | 0.519 | تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمة المصرفية معقولة. |
| 8 | *0.000 | 0.685 | يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة. |
| 9 | *0.000 | 0.750 | يستجيب البنك لشكاوي العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير. |
| 10 | *0.011 | 0.424 | يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء. |
| 11 | *0.000 | 0.717 | تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت. |
| 12 | *0.008 | 0.440 | تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة. |
| 13 | *0.029 | 0.355 | يتم تقديم خدمات مصرفية مستحدثة (جديدة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة. |
| 14 | *0.000 | 0.605 | يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. |
| 15 | *0.001 | 0.533 | يهتم البنك بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين. |

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

يوضح الجدول رقم (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط سبيرمان | الفقرة |
|----|--------------------------|----------------------|--|
| 1 | *0.000 | 0.630 | يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين. |
| 2 | *0.000 | 0.706 | يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة البنك. |
| 3 | *0.000 | 0.728 | يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك. |
| 4 | *0.000 | 0.582 | يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل. |
| 5 | *0.000 | 0.695 | ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة. |
| 6 | *0.001 | 0.567 | يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية والمهنية بالإضافة للإمكانيات المادية. |
| 7 | *0.002 | 0.501 | يقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً. |
| 8 | *0.003 | 0.492 | يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة. |
| 9 | *0.002 | 0.518 | نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى تمثل نسبة قليلة. |
| 10 | *0.000 | 0.860 | يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز. |
| 11 | *0.000 | 0.701 | يوجد موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة. |
| 12 | *0.000 | 0.689 | يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في البنك، بتلبية احتياجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته. |
| 13 | *0.000 | 0.675 | يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية. |
| 14 | *0.000 | 0.603 | توجد رغبة واستعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء من أجل البنك. |
| 15 | *0.000 | 0.712 | يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم. |
| 16 | *0.002 | 0.515 | يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء. |

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

ويوضح الجدول رقم (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (البُعد الإجتماعي) والدرجة الكلية للمجال

| م | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط سبيرمان | الفقرة |
|----|--------------------------|----------------------|---|
| 1 | *0.002 | 0.503 | يساهم البنك في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية. |
| 2 | *0.000 | 0.720 | يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة. |
| 3 | *0.000 | 0.634 | يوجد للبنك دور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد. |
| 4 | *0.000 | 0.620 | يساهم البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي. |
| 5 | *0.000 | 0.591 | يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا مع تأمين مصاريف الدراسة والمعيشة. |
| 6 | *0.000 | 0.839 | يقوم البنك بتنفيذ برامج تدريب عملي للجامعات ويتيح للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع. |
| 7 | *0.000 | 0.771 | يقوم البنك بتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل. |
| 8 | *0.003 | 0.488 | يساهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام. |
| 9 | *0.000 | 0.595 | يقدم البنك هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "كسوة العيد وإفطار رمضان" للأسر الفقيرة. |
| 10 | *0.000 | 0.758 | يساهم البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الدعم اللازم لنزلائها للاستفادة من قدراتهم الذاتية الكاملة وتحسين مستوى معيشتهم. |
| 11 | *0.000 | 0.867 | يقدم البنك الدعم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي. |
| 12 | *0.007 | 0.445 | يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات. |

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر 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 الإستبانة.

ويبين الجدول رقم (3.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.13)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

| الرقم | المجال | معامل ارتباط سبيرمان | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------|------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1 | البُعد المالي | 0.641 | *0.000 |
| 2 | بُعد العملاء | 0.663 | *0.000 |
| 3 | بُعد العمليات الداخلية | 0.734 | *0.000 |
| 4 | بُعد التعليم والنمو | 0.911 | *0.000 |
| 5 | البُعد الاجتماعي | 0.794 | *0.000 |

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

ثالثاً: ثبات الإستبانة Reliability

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

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمابنة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3.14).

الجدول رقم (3.14)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمابنة

| م | المجال | معامل ألفا كرونباخ |
|---|------------------------|--------------------|
| 1 | البُعد المالي | 0.829 |
| 2 | بُعد العملاء | 0.802 |
| 3 | بُعد العمليات الداخلية | 0.807 |
| 4 | بُعد التعليم والنمو | 0.925 |
| 5 | البُعد الاجتماعي | 0.930 |
| | جميع مجالات الاستبانة | 0.943 |

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.802، 0.930 لكل مجال من مجالات الإستمابنة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستمابنة كانت (0.943) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستمابنة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستمابنة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستمابنة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2. طريقة التجزئة النصفية Split Half Method

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.15) كالتالي:

الجدول رقم (3.15)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

| م | المجال | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|---|------------------------|----------------|-----------------------|
| 1 | البُعد المالي | 0.716 | 0.835 |
| 2 | بُعد العملاء | 0.765 | 0.868 |
| 3 | بُعد العمليات الداخلية | 0.825 | 0.905 |
| 4 | بُعد التعليم والنمو | 0.915 | 0.955 |
| 5 | البُعد الاجتماعي | 0.908 | 0.952 |
| | جميع مجالات الاستبانة | 0.928 | 0.962 |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائيًا.

3-2-4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- لقد تم تقريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
 - 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
 - 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
 - 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.
 - 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal – Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

3-2-5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة الحقيقية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

3-2-5-1: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (3.16) أن معظم عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس والماجستير وهي تمثل الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف العمليات في البنوك. ومن مضامين هذه النسبة أن هؤلاء الأفراد يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل الذي يمارسونه، مما يمكنهم التصحيح السريع والفاعل لأية انحرافات قد تواجههم أثناء العمل وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي. وبذلك اطمئن الباحث لقدرة غالبية أفراد العينة على تفهم أسئلة الإستبانة والإجابة عليها، كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرات وكفاءة الباحثين.

الجدول رقم (3.16)

المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 83.1% | 74 | بكالوريوس |
| 16.9% | 15 | ماجستير |
| 100.0% | 89 | المجموع |

3-2-5-2: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

يبين الجدول رقم (3.17) أن الأفراد الذين يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، وإدارة الأعمال، والعلوم المالية والمصرفية، والاقتصاد تشكل نسبة 91%، من مجمل أفراد العينة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حملة الاختصاصات السابقة الذكر قد شكلت العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في بنك فلسطين وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد العاملين بالإطار النظري والعملية الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس والذي يوفر لهم الحلول الملائمة لمعالجة الجوانب الإيجابية والسلبية التي يواجهونها، مع الإشارة إلى أهمية وجود عاملون بتخصصات أخرى من العلوم ذات العلاقة بالعمل المصرفي كنتيجة حتمية لتشابك

العلوم المعاصرة، مما يدل على وجود نسبة لمن يختصون في علوم أخرى بنسبة 9% من أفراد العينة، ومن هذه التخصصات الأخرى (برمجة وتحليل نظم، بكالوريوس علوم رياضيات، علم الحاسوب، مهندس كمبيوتر، وسائط متعددة). وهذا مؤشر على أن العينة التي أجابت على الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال المحاسبة إدارة الأعمال.

الجدول رقم (3.17)

التخصص العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | التخصص |
|------------------|-------|--------------------|
| 58.4% | 52 | محاسبة |
| 16.9% | 15 | إدارة أعمال |
| 9.0% | 8 | علوم مالية ومصرفية |
| 9.0% | 8 | اقتصاد |
| 6.7% | 6 | أخرى |
| 100.0% | 89 | المجموع |

3-5-2-3: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.18) أن 6.7% من أفراد العينة هم في وظيفة مدير فرع، 5.6% هم في وظيفة رئيس دائرة، وأن ما نسبته 53.9% هم في وظيفة رئيس قسم، وأن 34.9% في مسميات وظيفية أخرى. وتوضح النتائج في الجدول رقم (3.18) والجدول رقم (3.19) أن عينة الدراسة تتكون من فئة القيادة، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية ممثلة في (مسمى رئيس قسم). وهذا يعتبر ضروري لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن حيث إن نجاح تطبيق البطاقة يتطلب إشراك المستويات الإدارية الثلاث في عملية التطبيق.

الجدول رقم (3.18)

المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي |
|------------------|-------|----------------|
| 6.7% | 6 | مدير فرع |
| 5.6% | 5 | رئيس دائرة |
| 53.9% | 48 | رئيس قسم |
| 33.7 | 30 | أخري |
| 100.0% | 89 | المجموع |

ويشمل بند "أخرى" الوظائف التالية كما هي في الجدول رقم (3.19):

الجدول رقم (3.19)

المسمى الوظيفي (أخرى)

| العدد | المسمى الوظيفي |
|-------|--------------------------|
| 1 | مدقق |
| 1 | مدقق داخلي |
| 1 | مدير مكتب |
| 7 | مراقب |
| 1 | مسئول علاقات عامة وتسويق |
| 8 | مساعد رئيس دائرة |
| 5 | مساعد مراقب |
| 3 | موظف |
| 3 | موظف مسئول |

3-2-5-4: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

يتبين من الجدول رقم (3.20) أن ما نسبته 89.7% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات فأكثر، وإن عدم توفر الخبرات العملية للعاملين في البنك قد تتسبب في انهيار المركز المالي للبنك في حال وقوع خطأ جسيم، ولذلك يحتاج العاملون في البنك إلى سنوات طويلة لاكتسابهم الخبرة في العمل المصرفي لما يحتاجونه من القدرة على التحليل والتفكير بعمق وهذا يحتاج إلى سنوات لبنائه. وأيضاً للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لما لها من أثر بالغ في المساعدة على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وتعلم كيفية

التصرف في مواجهة الظروف الطارئة الإيجابية منها والسلبية. وحتى تكون الخبرة العملية أكثر كفاءة وفاعلية يجب أن نقترن بالاختصاص العلمي وبمتابعة كل ما يستجد في العلوم المالية والإدارية المعاصرة ذات الصلة بالموظف وعمله.

الجدول رقم (3.20)

سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة |
|------------------|-------|------------------|
| 10.3% | 9 | أقل من 5 سنوات |
| 34.5% | 30 | سنوات 5-10 |
| 55.2% | 48 | أكثر من 10 سنوات |
| 100.0% | 87 | المجموع |

3-2-5-5: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي. يتبين من الجدول رقم (3.21) أن ما نسبته 80.9% قد التحقوا في أكثر من 4 دورات تدريبية. حيث تعد الدورات التدريبية المدخل الأساس والرئيس لكسب المهارات الفنية والتطبيقية وتحويل العلوم النظرية إلى واقع عملي تنفيذي، وحتى يتمكن العاملون من التنفيذ الواعي لما يوكل إليهم من أعمال بحيث يتمكنون من تحقيق الأهداف العامة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومنها بطاقة قياس الأداء المتوازن، فإن ذلك يتطلب مهارات فكرية وعقلية وعملية من الضروري أن يتمتع بها العاملين، ولا يكون ذلك إلا من خلال اجتياز دورات تدريبية مكثفة ومتواصلة لكل ما هو جديد في مجال العمل المصرفي.

الجدول رقم (3.21)

عدد الدورات التدريبية

| النسبة المئوية % | العدد | عدد الدورات |
|------------------|-------|-------------------------|
| 19.1% | 17 | 4 دورات تدريبية أو أقل |
| 80.9% | 72 | أكثر من 4 دورات تدريبية |
| 100.0% | 89 | المجموع |

3-2-5-6: توزيع أفراد العينة حسب الدخل

يبين الجدول رقم (3.22) أن ما نسبته 83.1% من عينة الدراسة يزيد دخلهم عن 3000 شيكل،. وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الدخل المرتفع، وهذا يدل على معظم أفراد العينة الذين أجابوا على أسئلة الإستبانة من المستويات القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في البنك، ولديهم الوعي والمعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الإستبانة.

الجدول رقم (3.22)

الدخل

| النسبة المئوية % | العدد | الدخل |
|------------------|-------|-------------------|
| 16.9 % | 15 | 3000-2000 شيكل |
| 30.3 % | 27 | 4000-3001 شيكل |
| 52.8 % | 47 | أكثر من 4000 شيكل |
| 100.0 % | 89 | المجموع |

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

3-3-0: تمهيد

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث إن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة "محايد" حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

3-3-1: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"تؤثر مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

وينفرد منها الفرضيات الفرعية التالية:

3-3-1-1: الفرضية الفرعية الأولى

"تؤثر مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "البعد المالي". ويبين الجدول رقم (3.23) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 80.42%، وهذا مؤشر على قوة ومتانة الموقف المالي لبنك فلسطين.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي (3) أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3.23).

الجدول رقم (3.23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البُعد المالي

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | الفقرة | م |
|--------|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|--|---|
| 6 | *0.000 | 7.09 | 79.10 | 3.96 | تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم. | 1 |
| 7 | *0.000 | 7.46 | 78.88 | 3.94 | يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. | 2 |
| 8 | *0.000 | 5.72 | 73.71 | 3.69 | توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك. | 3 |
| 5 | *0.000 | 8.00 | 80.00 | 4.00 | تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك. | 4 |
| 4 | *0.000 | 8.61 | 80.45 | 4.02 | يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك. | 5 |
| 9 | *0.000 | 5.05 | 70.91 | 3.55 | يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك. | 6 |
| 3 | *0.000 | 8.34 | 81.35 | 4.07 | يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية. | 7 |
| 2 | *0.000 | 7.98 | 82.25 | 4.11 | تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. | 8 |
| 1 | *0.000 | 9.06 | 89.66 | 4.48 | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول إلى مجالات جديدة. | 9 |
| | *0.000 | 9.33 | 79.59 | 3.98 | جميع فقرات المجال معاً | |

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

ومن الجدول رقم (3.23) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة العاشرة "تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول إلى مجالات جديدة" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي 4.48 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 89.66%، وقيمة اختبار الإشارة يساوي 9.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزى هذه الزيادة إلى قيام البنك بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة والكثيرة والدخول في مجالات جديدة لتلبية احتياجات العملاء، حيث إن تقديم الخدمات الجديدة تساهم في زيادة مبيعات الخدمات للبنك (التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2008).

احتلت الفقرة السابعة "يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك" المرتبة التاسعة والأخيرة في هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي 3.55 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.91%، وقيمة اختبار الإشارة 5.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن البنك يحقق انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك ويعزى هذا الانخفاض إلى أن إدارة البنك تعمل على إدارة التكلفة بأفضل الوسائل والعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق والوسائل.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.98 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 79.59%، وقيمة اختبار الإشارة يساوي 9.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. لذلك يعتبر مجال "البُعد المالي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعتبر مؤشراً واضحاً على أن وضع بنك المالي يُشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي قوي ومناسب، وكذلك الحفاظ على مركزه في صدارة القطاع المصرفي في فلسطين وتحقيق نتائج مرضية للمساهمين. ويعود الفضل بذلك إلى السياسة الحذرة والحكيمة لإدارة بنك فلسطين والسياسات المتبعة. وهذا يتفق مع دراسة (عوض، 2009)، ودراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، ودراسة (غوثن، 2005).

ويبين الجدول رقم (3.24) أن معامل الارتباط بين مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود يساوي 0.687، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

الجدول رقم (3.24)

معامل الارتباط بين مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | معامل سبيرمان للاارتباط | المجال |
|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| *0.000 | 0.687 | مقومات البعد المالي |

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

3-3-1-2: الفرضية الفرعية الثانية

"تؤثر مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "بعد العملاء". ويبين الجدول رقم (3.25) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 81.89%، وهذا مؤشر على نجاح البنك في تحقيق نتائج إيجابية في تطوير وتحسين علاقة البنك بالعملاء.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (3.25).

الجدول رقم (3.25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال بُعد العملاء

| م | الرتبة | القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|----|--------|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|--|
| 1 | 1 | *0.000 | 9.22 | 85.39 | 4.27 | يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك. |
| 2 | 2 | *0.000 | 9.00 | 84.72 | 4.24 | يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين). |
| 3 | 11 | *0.000 | 6.79 | 77.05 | 3.85 | يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع. |
| 4 | 6 | *0.000 | 8.36 | 83.15 | 4.16 | يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له. |
| 5 | 4 | *0.000 | 8.62 | 83.82 | 4.19 | تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبى احتياجات العملاء. |
| 6 | 10 | *0.000 | 6.30 | 77.27 | 3.86 | تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة. |
| 7 | 9 | *0.000 | 7.39 | 78.41 | 3.92 | تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية. |
| 8 | 8 | *0.000 | 7.49 | 79.77 | 3.99 | يقدم البنك الخدمات للعملاء ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز. |
| 9 | 3 | *0.000 | 8.78 | 84.49 | 4.22 | يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبى احتياجات العملاء المادية والمعنوية. |
| 10 | 5 | *0.000 | 8.94 | 83.60 | 4.18 | يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل. |
| 11 | 6 | *0.000 | 8.43 | 83.15 | 4.16 | يراعى مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة. |
| | | *0.000 | 9.33 | 81.89 | 4.09 | جميع فقرات المجال معاً |

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

ومن الجدول رقم (3.25) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة الأولى "يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك" المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.27 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.39%، وقيمة اختبار الإشارة 9.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا مؤشر على أن هناك مستوى مقبول من الارتياح لدى العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.

احتلت الفقرة الثالثة "يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع" المرتبة الحادية عشر والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.05%، وقيمة اختبار الإشارة 6.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا مؤشر على أن الخدمات المصرفية تقدم بدرجة مناسبة من الجودة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.09 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 81.89%، وقيمة اختبار الإشارة يساوي 9.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "بُعد العملاء" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا مؤشر على أن إستراتيجية البنك الخاصة بالعملاء ناجحة وإيجابية، وتعزى النتائج الإيجابية لهذا المحور إلى تقديم البنك للخدمات المصرفية بدرجة مناسبة من الجودة، والتميز في تقديم الخدمات المصرفية، وتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة والجديدة للعمل على تلبية طموحات العملاء. حيث إن نجاح البنك في تحقيق ما سبق يعد ضمان وتعزيز استمرارية رضا العملاء الحاليين وكذلك الاستحواذ على عملاء جدد، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك. وهذا يتفق مع دراسة (عوض، 2009)، ودراسة (عبد الملك، 2006)، ودراسة (غوث، 2005).

ويبين الجدول رقم (3.26) أن معامل الارتباط بين مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود يساوي 0.676، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

الجدول رقم (3.26)

معامل الارتباط بين مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

| المجال | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|--------------------|---------------------------|--------------------------|
| مقومات بعد العملاء | 0.676 | *0.000 |

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

3-3-1-3: الفرضية الفرعية الثالثة

"تؤثر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية". ويبين الجدول رقم (3.27) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 82.10%. وهذا مؤشر على أن بنك فلسطين يعمل على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للبنك من أجل التميز في تقديم الخدمات المصرفية، وأن أداء بنك فلسطين بما يخص بعد العمليات الداخلية يعتبر أداء جيد ومناسب.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3.27).

الجدول رقم (3.27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال بُعد العمليات الداخلية

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|---|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1 | يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء. | 4.21 | 84.27 | 8.62 | *0.000 | 4 |
| 2 | تشكل الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي. | 4.16 | 83.15 | 8.89 | *0.000 | 6 |
| 3 | تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء. | 4.08 | 81.59 | 7.88 | *0.000 | 8 |
| 4 | يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) في الوقت المناسب. | 4.04 | 80.90 | 7.88 | *0.000 | 11 |
| 5 | توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة. | 3.56 | 71.14 | 4.33 | *0.000 | 15 |
| 6 | يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية. | 4.06 | 81.15 | 8.43 | *0.000 | 10 |
| 7 | تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمة المصرفية معقولة. | 4.03 | 80.68 | 8.31 | *0.000 | 12 |
| 8 | يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة. | 4.15 | 82.92 | 8.34 | *0.000 | 7 |
| 9 | يستجيب البنك لشكاوي العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير. | 4.25 | 84.94 | 8.62 | *0.000 | 3 |
| 10 | يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء. | 4.47 | 89.43 | 9.17 | *0.000 | 1 |
| 11 | تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت. | 4.19 | 83.86 | 8.33 | *0.000 | 5 |
| 12 | تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة. | 4.00 | 80.00 | 7.77 | *0.000 | 13 |
| 13 | يتم تقديم خدمات مصرفية مستحدثة (جديدة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة. | 4.07 | 81.38 | 8.04 | *0.000 | 9 |
| 14 | يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. | 3.97 | 79.33 | 7.91 | *0.000 | 14 |
| 15 | يهتم البنك بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين. | 4.38 | 87.64 | 9.06 | *0.000 | 2 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 4.11 | 82.10 | 9.12 | *0.000 | |

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

ومن الجدول رقم (3.27) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة العاشرة "يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء" المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 89.43%، وقيمة اختبار الإشارة 9.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزى ذلك إلى القيام بحملات تسويقية هادفة وجيدة، والعمل على توسيع نطاق التسويق والإعلان عبر العديد من الوسائل التسويقية.

احتلت الفقرة الخامسة "توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة" المرتبة الخامسة عشر والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.56 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.14%، وقيمة اختبار الإشارة 4.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزى عدم زيادة التكلفة أو زيادة سعر الخدمة نتيجة تقديم الخدمات المصرفية المستحدثة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.11 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 82.10%، قيمة اختبار الإشارة 9.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "بعد العمليات الداخلية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعتبر هذا مؤشر واضح على أن أداء بنك فلسطين بما يخص العمليات الداخلية فعال وجيد، ويعزى ذلك إلى حالة الانتشار الجغرافي التي يشهدها بنك فلسطين من خلال إنشاء الفروع والمكاتب الجديدة والعمل على تقديم العديد من الخدمات المصرفية الجديدة والمستحدثة والعمل على مواكبة كل ما هو جديد في القطاع المصرفي عبر العالم. وهذا يتفق مع دراسة (عوض، 2009)، ودراسة (عبد الملك، 2006)، ودراسة (غوث، 2005).

ويبين الجدول رقم (3.28) أن معامل الارتباط بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود يساوي 0.816، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود

علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

الجدول رقم (3.28)

معامل الارتباط بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل سبيرمان للارتباط | المجال |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| *0.000 | 0.816 | مقومات بعد العمليات الداخلية |

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

3-3-1-4: الفرضية الفرعية الرابعة

"تؤثر مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "بُعد التعليم والنمو". ويبين الجدول رقم (3.29) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 77.72%. وهذا مؤشر على أن موظفي البنك راضون عن أداء بنك فلسطين بما يخص سياسة التدريب والتعلم، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تدريبية للموظفين، وأن أداء بنك فلسطين بما يخص بُعد التعلم والنمو مناسب.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3.29).

الجدول رقم (3.29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال بُعد التعليم والنمو

| م | الفرقة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين. | 4.16 | 83.17 | 7.85 | *0.000 | 2 |
| 2 | يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة البنك. | 4.02 | 80.45 | 7.69 | *0.000 | 5 |
| 3 | يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك. | 3.96 | 79.10 | 7.49 | *0.000 | 6 |
| 4 | يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل. | 4.06 | 81.12 | 7.66 | *0.000 | 4 |
| 5 | ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة. | 3.87 | 77.30 | 7.19 | *0.000 | 11 |
| 6 | يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية والمهنية بالإضافة للإمكانيات المادية. | 3.92 | 78.43 | 7.36 | *0.000 | 7 |
| 7 | يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً. | 3.54 | 70.79 | 4.22 | *0.000 | 15 |
| 8 | يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة. | 3.90 | 77.95 | 6.39 | *0.000 | 9 |
| 9 | نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى تمثل نسبة قليلة. | 4.09 | 81.80 | 7.36 | *0.000 | 3 |
| 10 | يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز. | 3.34 | 66.90 | 2.65 | *0.000 | 16 |
| 11 | يوجد موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة. | 3.76 | 75.28 | 6.25 | *0.000 | 13 |
| 12 | يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في البنك، بتلبية احتياجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته. | 3.79 | 75.73 | 6.45 | *0.000 | 12 |
| 13 | يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية. | 3.74 | 74.83 | 6.00 | *0.000 | 14 |
| 14 | توجد رغبة واستعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء من أجل البنك. | 3.92 | 78.43 | 7.52 | *0.000 | 7 |
| 15 | يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم. | 3.88 | 77.53 | 6.15 | *0.000 | 10 |
| 16 | يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء. | 4.22 | 84.49 | 8.78 | *0.000 | 1 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 3.89 | 77.72 | 8.21 | *0.000 | |

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

من الجدول رقم (3.29) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة السادسة عشر "يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء" المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.49%، وقيمة اختبار الإشارة 8.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعتبر هذا مؤشر على أن البنك يقوم بتحسينات مستمرة في عملية تقديم الخدمات المصرفية وذلك لضمان التميز في تقديم الخدمات المصرفية من أجل ضمان ولاء العملاء، حيث يقوم البنك بتقديم العديد من الخدمات المتطورة الإلكترونية والتي تمكن العملاء متابعة وتنفيذ العديد من العمليات المصرفية عن بُعد وبدون زيارة فرع البنك. ويعزى ذلك إلى قيام البنك بتطوير قدرات العاملين وتأهيل قدراتهم ليسيروا على درب البنوك المتطورة في جميع أنحاء العالم.

احتلت الفقرة العاشرة "يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز" المرتبة السادسة عشر والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.34 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.90%، وقيمة اختبار الإشارة 2.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعتبر ذلك مؤشر على وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.89 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 77.72%، وقيمة اختبار الإشارة 8.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "بعد التعليم والنمو" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يشير إلى أن موظفي البنك يتمتعون بالتأهيل المصرفي والعلمي الكافي، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تدريبية لتلائم بيئة الأعمال المعاصرة، وأن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وفعالة. وهذا يتفق مع دراسة (عوض، 2009)، ودراسة (درغام وأبو فضة، 2009).

ويبين الجدول رقم (3.30) أن معامل الارتباط بين مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود يساوي 0.914، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة

طردية وذات دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

الجدول رقم (3.30)

معامل الارتباط بين مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل سبيرمان للاارتباط | المجال |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|
| *0.000 | 0.914 | مقومات بعد التعليم والنمو |

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

3-3-1-5: الفرضية الفرعية الخامسة

"تؤثر مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "البعد الاجتماعي". ويبين الجدول رقم (3.31) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 72.74%. وهذا مؤشر على أن بنك فلسطين يساهم في دعم المجتمع.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3.31).

الجدول رقم (3.31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البُعد الاجتماعي

| م | الفرقة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|---|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1 | يساهم البنك في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية. | 3.98 | 79.55 | 7.16 | *0.000 | 1 |
| 2 | يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة. | 3.81 | 76.14 | 6.91 | *0.000 | 4 |
| 3 | يوجد للبنك دور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد. | 3.80 | 75.96 | 6.74 | *0.000 | 5 |
| 4 | يساهم البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي. | 3.76 | 75.28 | 6.50 | *0.000 | 6 |
| 5 | يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا مع تأمين مصاريف الدراسة والمعيشة. | 2.98 | 59.55 | 0.50 | 0.310 | 12 |
| 6 | يقوم البنك بتنفيذ برامج تدريب عملي للجامعات وبتيح للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروعها. | 3.37 | 67.42 | 3.61 | *0.000 | 10 |
| 7 | يقوم البنك بتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل. | 3.27 | 65.39 | 2.05 | *0.020 | 11 |
| 8 | يساهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام. | 3.88 | 77.53 | 7.32 | *0.000 | 3 |
| 9 | يقدم البنك هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "كسوة العيد وإفطار رمضان" للأسر الفقيرة. | 3.71 | 74.16 | 5.94 | *0.000 | 7 |
| 10 | يساهم البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الدعم اللازم لنزلائها للاستفادة من قدراتهم الذاتية الكاملة وتحسين مستوى معيشتهم. | 3.66 | 73.26 | 5.46 | *0.000 | 8 |
| 11 | يقدم البنك الدعم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي. | 3.47 | 69.44 | 4.00 | *0.000 | 9 |
| 12 | يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات. | 3.97 | 79.33 | 7.49 | *0.000 | 2 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 3.64 | 72.74 | 6.87 | *0.000 | |

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

من الجدول رقم (3.31) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة الأولى "يساهم البنك في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية" المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.55%، وقيمة اختبار الإشارة 7.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزى ذلك إلى قيام بنك فلسطين بإنشاء ودعم مشروعات البنية التحتية.

احتلت الفقرة السابعة "يقوم البنك بتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل" المرتبة الحادية عشر، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.27 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.39%، وقيمة اختبار الإشارة 2.05 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.020، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعتبر هذا مؤشر على أن البنك يهتم بدعم وتمويل الدورات التدريبية من أجل تأهيل الخريجين لسوق العمل، ولكن هذا الدعم يحتاج للمزيد.

احتلت الفقرة الخامسة "يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا مع تأمين مصاريف الدراسة والمعيشة" المرتبة الثانية عشر، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.98، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.55%، وقيمة اختبار الإشارة 0.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.310، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (محايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا مؤشر على أن البنك لا يقوم بدورة الاجتماعي على الوجه المطلوب في دعم طلبة الدراسات العليا والبحث العلمي.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.64 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 72.74%، وقيمة اختبار الإشارة 6.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "البُعد الاجتماعي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزى ذلك إلى تبني بنك فلسطين هدف المساهمة في دعم وتنمية المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال دعم العديد من المشاريع التي تخدم المجتمع وتساعد على رخائه، وتقديم التبرعات والقيام بالأعمال الخيرية والمساهمات الاجتماعية العديدة. ولكن هذا الدعم يحتاج للمزيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذا المحور 72.74% وهي أقل نسبة بين محاور الدراسة. ونستنتج من ذلك اهتمام بنك فلسطين بأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة الأولى (البُعد المالي، والبُعد العملاء، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد التعلم والنمو) أكثر من اهتمامه بالبُعد الاجتماعي.

ويبين الجدول رقم (3.32) أن معامل الارتباط بين مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

الجدول رقم (3.32)

معامل الارتباط بين مقومات البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل سبيرمان للاارتباط | المجال |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| *0.000 | 0.782 | مقومات البعد الاجتماعي |

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

3-3-1-6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"تؤثر مقومات الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات جميع مجالات الاستبانة، ويبين الجدول رقم (3.33) أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 78.84%. وهذا يعتبر مؤشراً على تحقيق بنك فلسطين نتائج إيجابية على مستوى الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (3.33).

الجدول رقم (3.33)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | البند |
|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|-----------------------|
| *0.000 | 9.12 | 78.84 | 3.94 | جميع مجالات الاستبانة |

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

ومن الجدول رقم (3.33) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات الاستبانة يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.84%، وقيمة اختبار الإشارة 9.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على لجميع فقرات مجالات الاستبانة. ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على أن أداء بنك فلسطين قوي ومناسب وفقاً لإمكانياته وفقاً للأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. ويعزى تحقيق البنك لنتائج إيجابية وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة إلى أخذ بنك فلسطين بأسباب الإدارة الإستراتيجية، وإدراكه الكبير للتطورات الحاصلة في القطاع المصرفي العالمي ونظرتة الشمولية التي تنبع من منهج علمي وعملي مصرفي دقيق (مقابلة شخصية مع رئيس دائرة العلاقات العامة).

وإذا قمنا باختبار هذه الفرضية ولكن بأخذ فقرات مجالات الاستبانة الأربعة الأولى، أي أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن كما صممها كل من Kaplan and Norton، وبدون أخذ "البعد الإجتماعي". فنجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجالات الأربعة الأولى للاستبانة يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.35%، وقيمة اختبار الإشارة 9.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجالات الاستبانة الأربعة الأولى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات مجالات الاستبانة الأربعة الأولى. وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على أن أداء بنك فلسطين قوي ومناسب وفقاً للأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة.

وإذا قمنا بمقارنة نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الاعتماد على الأبعاد الخمسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وبين الاعتماد على الأبعاد الأربعة للبطاقة كما صممها كل من Kaplan and Norton، فنلاحظ أنه لا توجد فروق جوهرية بين نتائج الاختبارين، وأن الفروق بسيطة وصغيرة القيمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة 80.35%، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد الخمسة 78.84%. وهذا مؤشر على أن إضافة البعد الاجتماعي للبطاقة لم يؤثر على النتيجة الكلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، بل أدى إلى اهتمام البنك بقطاع جديد وهو المجتمع دون التأثير على الدرجة الكلية للبطاقة.

3-3-2: الفرضية الرئيسة الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود)، تعزى إلى السمات الشخصية (المؤهل، الاختصاص، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية، الدخل).

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

3-3-2-1: الفرضية الفرعية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى المؤهل العلمي".
يوضح الجدول رقم (3.34) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو، المجالات الأربعة الأولى، جميع مجالات الاستبانة" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة للمجالين "البُعد المالي والبُعد الاجتماعي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذين المجالين كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا يعني أن آراء أفراد العينة حول البُعد المالي والبُعد الاجتماعي كانت متقاربة سواء كانوا من حملة الماجستير أو من حملة البكالوريوس، أما بخصوص بُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو فتختلف آرائهم وفقاً للمؤهل العلمي. ويعزى تقارب آراء أفراد العينة من حملة درجة الماجستير وحملة درجة البكالوريوس حول البُعد المالي والبُعد الاجتماعي إلى سياسة بنك

فلسطين في الإعلان عن النتائج المالية المحققة والإعلان عن مساهمات البنك في دعم المجتمع عبر العديد من الوسائل الإعلانية كالصحف، والمواقع الإلكترونية، والتقارير السنوي للبنك.

الجدول رقم (3.34)

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|---------------|-------------------------|
| 0.072 | 1.46 | البُعد المالي |
| *0.024 | 1.98 | بُعد العملاء |
| *0.007 | 2.48 | بُعد العمليات الداخلية |
| *0.011 | 2.29 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.177 | 0.93 | البُعد الاجتماعي |
| *0.006 | 2.52 | المجالات الأربعة الأولى |
| *0.011 | 2.31 | جميع مجالات الاستبانة |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

والجدول رقم (3.35) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3.35)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسة الثانية حسب المؤهل العلمي

| متوسط الرتبة | | المجال |
|--------------|-----------|-------------------------|
| ماجستير | بكالوريوس | |
| 53.87 | 43.20 | البُعد المالي |
| 56.97 | 42.57 | بُعد العملاء |
| 60.07 | 41.95 | بُعد العمليات الداخلية |
| 58.93 | 42.18 | بُعد التعليم والنمو |
| 50.63 | 43.86 | البُعد الاجتماعي |
| 60.30 | 41.90 | المجالات الأربعة الأولى |
| 59.03 | 42.16 | جميع مجالات الاستبانة |

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (3.35) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من حملة الماجستير أكبر من متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة من حملة البكالوريوس لجميع المجالات. وهذا يعني أن درجة الموافقة لدى حملة الماجستير كانت أكبر من حملة البكالوريوس لبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. ويعزى ذلك إلى وجود وعي وإدراك لدى حملة الماجستير بالمقاييس غير المالية أكثر من حملة البكالوريوس.

3-3-2-2: الفرضية الفرعية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى التخصص العلمي".
يتضح من الجدول رقم (3.36) أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة لجميع مجالات الاستبانة تعزى إلى التخصص العلمي. وهذا يعني أن آراء أفراد العينة حول "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" كانت متقاربة سواء كانوا من تخصص محاسبة أو إدارة أو علوم مالية ومصرفية أو اقتصاد أو أخرى، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة من تخصصات كلية التجارة، فهم متقاربون علمياً وفكرياً

الجدول رقم (3.36)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - التخصص العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | درجات الحرية | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 0.784 | 3 | 1.073 | البُعد المالي |
| 0.220 | 3 | 4.415 | بُعد العملاء |
| 0.168 | 3 | 5.047 | بُعد العمليات الداخلية |
| 0.406 | 3 | 2.907 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.337 | 3 | 3.381 | البُعد الاجتماعي |
| 0.374 | 3 | 3.120 | المجالات الأربعة الأولى |
| 0.280 | 3 | 3.833 | جميع مجالات الاستبانة |

3-2-3-3: الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى المسمى الوظيفي".
يتضح من الجدول رقم (3.37) أنه باستخدام "كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة لجميع مجالات الاستبانة تعزى إلى المسمى الوظيفي. وهذا يعني أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة غير مؤثر على إجابات المبحوثين لمجالات الدراسة، وهذا يدل على أن آراء حملة المسميات الوظيفية المختلفة متقاربة. ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة تتكون من فئة القيادة للمستويات الإدارية الثلاث.

الجدول رقم (3.37)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | درجات الحرية | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 0.899 | 3 | 0.588 | البُعد المالي |
| 0.623 | 3 | 1.763 | بُعد العملاء |
| 0.726 | 3 | 1.315 | بُعد العمليات الداخلية |
| 0.940 | 3 | 0.400 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.576 | 3 | 1.981 | البُعد الاجتماعي |
| 0.962 | 3 | 0.290 | المجالات الأربعة الأولى |
| 0.882 | 3 | 0.663 | جميع مجالات الاستبانة |

3-3-2-4: الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى سنوات الخبرة".
يتضح من الجدول رقم (3.38) أنه باستخدام "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة لجميع مجالات الاستبانة تعزى إلى سنوات الخبرة. حيث إن 89.7% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في البنك أكثر من خمسة سنوات، وبالتالي تعد هذه النتيجة منطقية.

الجدول رقم (3.38)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | درجات الحرية | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 0.162 | 2 | 3.641 | البُعد المالي |
| 0.356 | 2 | 2.067 | بُعد العملاء |
| 0.482 | 2 | 1.459 | بُعد العمليات الداخلية |
| 0.268 | 2 | 2.631 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.236 | 2 | 2.884 | البُعد الاجتماعي |
| 0.201 | 2 | 3.207 | المجالات الأربعة الأولى |
| 0.187 | 2 | 3.356 | جميع مجالات الاستبانة |

3-3-2-5: الفرضية الفرعية الخامسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود)، تعزى إلى الدورات التدريبية".

يتضح من الجدول رقم (3.39) أنه باستخدام اختبار "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لجميع مجالات الاستبانة تعزى إلى الدورات التدريبية. حيث إن 80.9% من أفراد عينة الدراسة قد التحقوا في أكثر من 4 دورات تدريبية، وبالتالي تُعد هذه النتيجة منطقية.

الجدول رقم (3.39)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدورات التدريبية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|---------------|-------------------------|
| 0.403 | 0.246 | البُعد المالي |
| 0.460 | 0.100 | بُعد العملاء |
| 0.342 | 0.408 | بُعد العمليات الداخلية |
| 0.346 | 0.397 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.075 | 1.33 | البُعد الاجتماعي |
| 0.367 | 0.339 | المجالات الأربعة الأولى |
| 0.181 | 0.913 | جميع مجالات الاستبانة |

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3-3-2-6: الفرضية الفرعية السادسة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تعزى إلى الدخل".
 يتضح من الجدول رقم (3.40) أنه باستخدام "كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة لجميع مجالات الاستبانة تعزى إلى الدخل.
 وهذا يعني أن مستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة غير مؤثر على إجابات المبحوثين لمجالات الدراسة، وهذا يدل على أن آراء أفراد العينة لمستويات الدخل المختلفة متقاربة.

ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من فئة القيادة للمستويات الإدارية الثلاث، وأن نسبة أفراد العينة الذين يحصلون على راتب أكثر من 3000 شيكل بلغت 83.1% من حجم العينة.

جدول (3.40)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - الدخل

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | درجات الحرية | قيمة الاختبار | المجال |
|--------------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 0.976 | 2 | 0.049 | البُعد المالي |
| 0.672 | 2 | 0.796 | بُعد العملاء |
| 0.476 | 2 | 1.483 | بُعد العمليات الداخلية |
| 0.618 | 2 | 0.963 | بُعد التعليم والنمو |
| 0.270 | 2 | 2.620 | البُعد الاجتماعي |
| 0.620 | 2 | 0.956 | المجالات الأربعة الأولى |
| 0.858 | 2 | 0.306 | جميع مجالات الاستبانة |

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

أولاً: النتائج

استهدفت هذه الدراسة بحث تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع غزة، والقيام بتطوير البطاقة من خلال إضافة بُعد جديد وهو "البعد الاجتماعي". وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية.
2. رؤية ورسالة وأهداف بنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة البنك في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، ولكن إن تركز الأهداف الإستراتيجية للبنك حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن واستخدام البنك للمقاييس المالية وغير المالية معاً لا يعني أنها تطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وفي المقابل فإنه في الإمكان إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن أبعاد البطاقة الخمسة وهي: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي. حيث إن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة، وقد اتفقت مع دراسة (درغام، 2009).
3. إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الإستبانة 78.84%. وإن اهتمام البنك بالأبعاد الخمسة للبطاقة يتفاوت بنسب بسيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للبُعد العمليات الداخلية 82.1% المرتبة الأولى، والبُعد العملاء 81.89% المرتبة الثانية، والبُعد المالي 79.59% المرتبة الثالثة، والبُعد التعلم والنمو 77.72% المرتبة الرابعة، والبُعد الاجتماعي 72.74% المرتبة الخامسة والأخيرة. وهذا مؤشر على أن تركيز اهتمام بنك فلسطين ببُعد العمليات الداخلية والبُعد العملاء والبُعد المالي أكثر من الاهتمام ببُعد التعلم والنمو والبُعد الاجتماعي.
4. توجد علاقة طردية بين الأخذ بمقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء في بنك فلسطين، حيث بلغ متوسط معامل سبيرمان للإرتباط للأبعاد الخمسة 0.78.
5. يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبُعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.
6. إن الأداء الجيد لبنك فلسطين يعزى إلى اهتمام البنك بعملية التعلم والتدريب للموظفين من خلال إنشاء مركز للتدريب داخل البنك والاشتراك في العديد من الدورات التدريبية خارج البنك على المستوى المحلي والإقليمي. وإن للبرامج التدريبية أثر على تحسين أداء بنك

- فلسطين وتكسب الموظفين مهارات أفضل لتساعدهم في تنفيذ الأعمال بفاعلية وكفاءة. حيث يعتبر بُعد التعلم والنمو المحرك الأساس لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
7. يحقق البنك عائداً ملائماً على الاستثمار (ROI)، ويعزى ذلك إلى استغلال البنك للموارد والإمكانيات المتاحة بأقصى طاقة ممكنة، والعمل على تخفيض معدل الضياع في الوقت، وزيادة المبيعات من الخدمات المصرفية عن طريق الدخول في مجالات جديدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للثلاث فترات الأخيرة 84%.
8. إن سياسة إدارة البنك بخصوص زيادة مبيعات الخدمات المصرفية عن طريق تقديم الخدمات المصرفية الجديدة سياسة فعالة وجيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 89.66%.
9. يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية المختلفة، وهذا يساهم في تقليل مخاطر الاعتماد على أنشطة استثمارية معينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 81.35%.
10. يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك من أجل استقطاب عملاء جدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 89.43%.
11. يهتم البنك بتقديم الخدمات المصرفية بشكل متميز ويفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 87.64%.
12. يوجد وعي وإدراك لدى الموظفين من حملة الماجستير بأهمية المقاييس غير المالية أكثر من وعي حملة البكالوريوس. حيث كانت درجة الموافقة لدى حملة الماجستير لبُعد العملاء وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو، أكبر من درجة الموافقة لحملة البكالوريوس.
13. إن إدخال أبعاد التنمية المستدامة للمجتمع ممثلة بالبُعد الاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يساهم في ارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع، مما يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال زيادة مبيعاتها الناتجة عن ارتفاع مستوى الرفاهية.
14. إن إضافة البُعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة كما صممها كل من Kaplan and Norton، لم يؤثر على الدرجة الكلية للبطاقة في بنك فلسطين. حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة 80.39%، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد الخمسة 78.84%.
15. تم التوصل إلى إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية، ويمكن لبنك فلسطين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الاعتماد عليه.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي؛ يوصي الباحث بما يلي:

1. أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه.
2. أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لبنك فلسطين وتحقيق نتائج إيجابية على مستوي البنك في جميع المجالات.
3. أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في بنك فلسطين.
4. إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في بنك فلسطين على كيفية تطبيقه بشكل فاعل، والمزايا التي يحققها البنك من وراء ذلك.
5. أن يقوم بنك فلسطين بتقديم مزيداً من أوجه الدعم للمجتمع، وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي نفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.
6. ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال المختلفة، وكذلك في المنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقويم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة.
7. ضرورة قيام الجمعيات المهنية ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين والجامعات الفلسطينية بدورها في إقامة الدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات وورش العمل للعاملين في القطاع المصرفي والقطاعات الأخرى، وذلك لإعلامهم بفوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن والمزايا الناتجة عن تطبيقها وحثهم على تطبيقها.
8. ضرورة تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل مختصر، والعمل على تدريس منهجية البطاقة بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية

1. دراسة تطبيقية حول أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على زيادة الحصة السوقية لبنك فلسطين المحدود.
2. دراسة مدى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة.
3. أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الإدارية، بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT).
4. دراسة تطبيقية حول تقويم أداء مستشفى دار الشفاء بقطاع غزة وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
5. دراسة تطبيقية حول تقويم أداء الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.
6. دراسة تطبيقية حول تقويم أداء وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.
7. إعادة الدراسة مرة أخرى في المستقبل على بنك فلسطين.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي
جَعَلَ مِنَ الْحَدِيدِ
سَلًا وَهُوَ الْغَنِيُّ
الْعَلِيُّ الْعَلِيمُ

أولاً: المراجع العربية:

- 1- البشتاوي، سليمان حسين، (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1، 385-425.
- 2- البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 3- الدوري، زكريا مطلق، (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- السبيعي، معيوف، (2009). خدمة المجتمع في البنوك الكويتية. جريدة الرؤية الكويتية، فبراير 2009. <http://www.arrouiah.com>.
- 5- السعدي، ماهر عبد الرحمن، (2007)، تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة، مجلة عالم السعودية، مايو 2007. <http://www.Pr.Sv.Net/svw/2007/may2007/page00066>.
- 6- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، 97-147.
- 7- العمري، بني. در. الإدارة الإستراتيجية، www.kaau.org/attachment.php?attachmentid=1676.
- 8- الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 9- الغروري، علي مجدي، (1998). نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، المجلد ، العدد 15، 50-89.

- 10- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006). التخطيط الاستراتيجي بـقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 11- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006). الإدارة الإستراتيجية بـقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 12- النمري، مجبور جابر، (2001). التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد2، 566-533.
- 13- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 14- بنك فلسطين المحدود، (2006). التقرير السنوي العام السادس والأربعون.
- 15- بنك فلسطين المحدود، (2008). التقرير السنوي العام الثامن والأربعون.
- 16- بنك فلسطين المحدود. www.bankofpalestine.com.
- 17- جودة، محفوظ أحمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني، 292-273.
- 18- درغام، ماهر موسي، 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، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2، 788-741.
- 19- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2008). الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 20- عبد الحليم، نادية راضي، (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 2، 34-1.

- 21- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 141-156.
- 22- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2005). الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 127-148.
- 23- عبد الملك، أحمد رجب، (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، 81-147.
- 24- عوض، فاطمة رشدي، (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 25- غوث، غادة منصور، (2005)، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 26- ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما، (2007). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 29، العدد 1، 189-210.
- 27- يوسف، محمد محمود، (2005). البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
- 2- Akel, Mufleh, (2002). The Balanced Scorecard, www.muflehakel.com.
- 3- Arveson, Paul, (2007). The Balanced Scorecard for Port Authorities, (Electronic Version), www.BalancedScorecard.org, Retrieved April 2009.
- 4- Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
- 5- Hickman, Bill, (2003). The IT Balanced Scorecard Bridging the Credibility Gap, Gyst Group White Paper 5, 1-12.
- 6- Jakobsen, Morten, (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.
- 7- Kaplan, R. S and Norton, D. P.(2006) " Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- 8- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.
- 9- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- 10- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- 11- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
- 12- Niven, Paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- 13- Porter, Michael E., (1996). What is Strategy?, Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard college.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق رقم (1) الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

استمارة استبيان

استمارة للتعرف على مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس

الأداء المتوازن

1- أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية حول موضوع:

"مدى إمكانية تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"

(دراسة تطبيقية)

نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث إن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

محمد أحمد أبو قمر

جوال رقم: 0599469696

نبذة مختصرة عن بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتقويم الأداء التشغيلي والمالي والإستراتيجي في إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، ويمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء بنك فلسطين من خلال أربعة أبعاد رئيسة بالإضافة إلى بعد خامس وهو البعد الاجتماعي كالتالي:

- 5- بعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
 - 6- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
 - 7- بعد التعليم والنمو Learning and Growth (هل يمكن أن نستمر في التحسين والتعليم والابتكار؟).
 - 8- البعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟).
- ويتم اختيار مقاييس أداء للأبعاد الأربعة تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة.
- 9- البعد الاجتماعي Socialite Perspective (كيف ننظر إلى المجتمع).

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الأفضل:

1- المؤهل العلمي:

- أ- بكالوريوس
ب- ماجستير
ج- دكتوراة
د- أخرى حدد _____

2- الاختصاص العلمي:

- أ- محاسبة
ب- إدارة أعمال
ج- علوم مالية ومصرفية
د- اقتصاد
هـ- أخرى حدد _____

3- المسمى الوظيفي:

- أ- مدير عام
ب- نائب مدير
ج- مدير فرع
د- مدير دائرة
هـ- رئيس قسم
و- أخرى حدد _____

4- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي:

- أ- أقل من 5 سنوات
ب- 5 - 10 سنوات
ج- أكثر من 10 سنوات

5- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي.

- أ- لا توجد
ب- (4) دورات أو أقل
ج- أكثر من (4) دورات

5- الدخل:

- أ- أقل من 2000 شيكل
ب- 2000 - 3000 شيكل
ج- 3001 - 4000 شيكل
د- أكثر من 4000 شيكل

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة الصواب (u) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:

| أولاً: البُعد المالي | | | | | | |
|----------------------|--|-------------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| رقم | العبارة | موافق بدرجة عالية | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة عالية |
| 1 | تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم. | | | | | |
| 2 | يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. | | | | | |
| 3 | توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك. | | | | | |
| 4 | تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للبنك. | | | | | |
| 5 | يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك. | | | | | |
| 6 | يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة البنك. | | | | | |
| 7 | يوجد نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية. | | | | | |
| 8 | تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار. | | | | | |
| 9 | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة. | | | | | |

| رقم | العبارة | موافق بدرجة عالية | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة عالية |
|-----------------------------|--|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| ثانياً: بُعد العملاء | | | | | | |
| 1 | يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك. | | | | | |
| 2 | يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين). | | | | | |
| 3 | يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع. | | | | | |
| 4 | يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له. | | | | | |
| 5 | تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء. | | | | | |
| 6 | تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة. | | | | | |
| 7 | تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية. | | | | | |
| 8 | يقدم البنك الخدمات للعملاء ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز. | | | | | |
| 9 | يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إيجاد خدمات تلبي احتياجات العملاء المادية والمعنوية. | | | | | |
| 10 | يسعى مقياس رضا العملاء إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل. | | | | | |
| 11 | يراعى مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة. | | | | | |

| رقم | العبارة | موافق بدرجة عالية | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة عالية |
|---------------------------------------|---|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| 1 | يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء. | | | | | |
| 2 | تشكل الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي. | | | | | |
| 3 | تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء. | | | | | |
| 4 | يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) في الوقت المناسب. | | | | | |
| 5 | لا يؤدي توفير الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة. | | | | | |
| 6 | يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية. | | | | | |
| 7 | تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمة المصرفية معقولة. | | | | | |
| 8 | يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة. | | | | | |
| 9 | يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير. | | | | | |
| 10 | يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء. | | | | | |
| 11 | تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت. | | | | | |
| 12 | تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة. | | | | | |
| 13 | يتم تقديم خدمات مصرفية مستحدثة (جديدة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة. | | | | | |
| 14 | يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. | | | | | |
| 15 | يهتم البنك بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين. | | | | | |

| رقم | العبارة | موافق بدرجة عالية | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة عالية |
|-----------------------------|--|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| رابعاً: بُعد التعليم والنمو | | | | | | |
| 1 | يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين. | | | | | |
| 2 | يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة البنك. | | | | | |
| 3 | يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك. | | | | | |
| 4 | يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل. | | | | | |
| 5 | ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة. | | | | | |
| 6 | يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية والمهنية بالإضافة للإمكانيات المادية. | | | | | |
| 7 | يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً. | | | | | |
| 8 | يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة. | | | | | |
| 9 | تتخفف نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى. | | | | | |
| 10 | يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز. | | | | | |
| 11 | يوجد موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة. | | | | | |
| 12 | يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في البنك، بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته. | | | | | |
| 13 | يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية. | | | | | |
| 14 | توجد رغبة واستعداد للموظفين لتقديم التضحية للبنك. | | | | | |
| 15 | يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم. | | | | | |
| 16 | يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء. | | | | | |

| رقم | العبارة | موافق بدرجة عالية | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة عالية |
|---------------------------------|---|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| خامساً: البُعد الاجتماعي | | | | | | |
| 1 | يساهم البنك في بناء المجتمع الفلسطيني عن طريق دعم مشروعات البنية التحتية. | | | | | |
| 2 | يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة. | | | | | |
| 3 | يوجد للبنك دور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد. | | | | | |
| 4 | يساهم البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي. | | | | | |
| 5 | يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا مع تأمين مصاريف الدراسة والمعيشة. | | | | | |
| 6 | يقوم البنك بتنفيذ برامج التدريب العملي للجامعات ويتيح للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك. | | | | | |
| 7 | يقوم البنك تمويل برامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل. | | | | | |
| 8 | يساهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام. | | | | | |
| 9 | يقدم البنك هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "كسوة العيد وإفطار رمضان" للأسر الفقيرة. | | | | | |
| 10 | يساهم البنك بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الدعم اللازم لنزلائها للاستفادة من قدراتهم الذاتية الكامنة وتحسين مستوى معيشتهم. | | | | | |
| 11 | يقدم البنك الدعم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي. | | | | | |
| 12 | يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات. | | | | | |

وشكراً جزيلاً على تعاونكم

الملحق رقم (2)
محكمي الإستبانة

| المؤسسة التي يعمل بها | التخصص | الاسم | مسلل |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|------|
| الجامعة الإسلامية | أكاديمي / إدارة أعمال | أ.د. ماجد الفرا | 1 |
| الجامعة الإسلامية | أكاديمي / إدارة أعمال | أ.د. يوسف عاشور | 2 |
| الجامعة الإسلامية | أكاديمي / محاسبة | د. علي شاهين | 3 |
| جامعة الإسلامية | أكاديمي / محاسبة | د. حمدي زعرب | 4 |
| الجامعة الإسلامية | أكاديمي / إحصاء | د. سمير صافي | 5 |