

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها

"دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم"

خالد حسن زبدة ، عمر أبو عيدة

جامعة القدس المفتوحة- طولكرم

تاريخ الاستلام 18/3/2015 تاريخ القبول 14/2/2016

ملخص:

شهدت السنوات القليلة السابقة تحولا في طريقة تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بعد فشل الطرق التقليدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992 عندما طور كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن نموذجا لقياس الأداء المتوازن حيث تم الربط بين الاستراتيجية والأداء عن طريق إيجاد علاقة بينهما، واحتوت هذه البطاقة على أربعة محاور أو أبعاد وهي (المحور المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف أي مدى يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين، من خلال توزيع استبانة على موظفي وإدارات هذه البنوك في محافظة طولكرم كعينة للدراسة من أجل التعرف إلى آرائهم حول هذا الموضوع.

وخرجت نتائج الدراسة في أن إدارات البنوك العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية، ولكن دون التدخل في وضع المعايير أو الإجراءات والسياسات من قبل الموظفين، حيث إن هذا الموضوع اقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه البنوك، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود معيقات لاستخدام هذه البطاقة في تقييم الأداء؛ حيث إن استخدامها يحتم على البنوك توفير المعلومات الضرورية، ورصد الميزانيات، وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ولمتابعة استخدامها، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جميع البنوك والمؤسسات العاملة في فلسطين؛ لما لها من الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعدم الاعتماد على المحور المالي فقط كمرشد في تقييم الأداء وقياس تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، البنوك العاملة في فلسطين.

Abstract:

In recent years a shift towards the balanced scorecard (BSC) has emerged as a managerial approach to evaluate the strategic performance of the organizations. This concept has been developed by Kaplan and Norton in 1992 which contains four dimensions "financial, customer satisfaction, internal process, and growth and learning".

Through distributing a questionnaire to the staff and directors of the banks in Tulkarem province, the study aims to identify to which extent the administrations of the banks operating in Palestine using the (BSC) approach in evaluating their performance.

The main finding of the study is that the banks operating in Palestine using the (BSC) in their daily operations, but without employees participating in policy and procedures making.

The study also found that there are many obstacles facing implementing (BSC) in performance evaluation, such as providing the necessary information and monitor necessary budgets, and provide specialized staff to follow-up the use of (BSC) and choosing the right mix of goals and procedures. Finally the study recommended that there is urgent need to use the Balanced Scorecard in all banks and financial institutions operating in Palestine because of its positive impact in achieving strategic goals and not to rely on the financial dimension only.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Banks operating in Palestine.*

أولاً- مقدمة:

لقد تحول العالم، من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات، فأثناء الفترة الصناعية نجحت الشركات عن طريق استغلال مزايا واقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج، وتم استحداث وتطوير نظام التحكم المالي ليسهل عليه مراقبة وتوظيف الأصول المادية والمالية. حيث عاشت الشركات خلال تلك الفترة في بيئة عمل مريحة بدون منافسة، وقدمت الحكومات الحماية ضد أي شركة تقدم منتجاً أكثر إبداعية في الجودة أو السعر، لكن في عصر المعلومات زالت الحمائيات التي فرضتها الحكومات، وظهرت حركات الخصخصة، واعتمد النجاح على القدرة على إدارة الأصول الملموسة، والأهم منها الأصول غير الملموسة. (المغربي و غربية، 2006، ص205)

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب تركيزه على بناء الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل، والابتعاد عن النظرة المجتزئة أو الأحادية لأنشطة المنظمات، بحيث تكون كتلة صلدة واحدة، وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى. (حبتور، 2004، ص27)

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

قام كل من Kaplan and Norton بتطوير أنموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الاستراتيجية ومجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الاستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الاستراتيجية. إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تهدف إلى استخدام مزيج من التدابير المناسبة (مالية وغير مالية)، وتساهم في تشكيل إطار تسلسلي يمكن من خلاله استخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة استراتيجية مهمة من نوعها؛ لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المالي للشركة المدفوعة القيمة واقتراح الابتكار والنمو. (Frigo,2002,p6)

1- مشكلة الدراسة:

تعتبر البنوك المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية في أي بلد، فلا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويتطور بدون وجود جهاز مصرفي، حتى أصبح البنك مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها في أي نظام اقتصادي سواء كان رأسمالياً أو إسلامياً أو اشتراكياً نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسة المصرفية في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية.

وفي ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها القطاع المصرفي الفلسطيني وما يواجهه من تحديات كان لا بد لهذا القطاع من استخدام أساليب حديثة وغير تقليدية في تقييم أدائها وعدم الاعتماد على الجانب المالي فقط في عملية التقييم، وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال التخطيط والإدارة، فإن تقييم أداء المؤسسات أصبح منوطاً بمدى قدرة المؤسسات على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

إن عدم استخدام المصارف لبطاقة الأداء المتوازن واعتمادها على الجانب المالي فقط في تقييم أعمالها يمكن أن يؤدي إلى زيادة تكاليف الأنشطة في هذه المصارف الأمر الذي ينعكس سلباً على الأرباح المحققة لهذه المصارف. (الدويك، قللوة، 2014)، وتواجه المصارف العديد من التحديات والتي من أهمها قصورها في تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء، فضلاً عن التفاوت في مستوى الخدمات من مصرف إلى آخر وعدم توافر مؤشرات موضوعية مالية وغير مالية يمكن من خلالها الحكم على أداء المصرف في ضوء التركيز على الأداء الاستراتيجي، فضلاً عن غياب دور المصارف في التنمية المجتمعية. (العين، 2015، ص 308)

لهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى استخدام البنوك العاملة في فلسطين لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، وما أهم الصعوبات التي تواجه تطبيقها؟ حيث انبثقت عنه الأسئلة الآتية:

1- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن؟

2- ما أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية؟

- 3- ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل إدارات وموظفي البنوك العاملة في فلسطين، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها من حيث كل من: أ- المؤهل العلمي. ب- الاختصاص العلمي. ج- المسمى الوظيفي. د- عدد سنوات الخبرة. هـ- عدد الدورات التدريبية. و- القسم الذي يعمل فيه الموظف؟
- 4- هل توجد صعوبات في تطبيق هذه الأداة في البنوك؟

2- أهداف الدراسة:

- حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- معرفة مدى درجة استخدام الأبعاد الأربعة (المالي، العميل والشريك، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين.
 - 2- معرفة مدى توافر المعلومات اللازمة لدى إدارات البنوك لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - 3- التعرف على معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
 - 4- تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير أساليب وطرق تقييم الأداء في الجهاز المصرفي الفلسطيني.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية الكبيرة التي تحتلها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في عملية التقييم وما لها من أثر إيجابي عند تطبيقها على المؤسسات المالية؛ لأنها لا تعطي أهمية للجوانب المالية فقط في عملية التقييم، وإنما يمتد استخدامها للأصول غير الملموسة وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات.

وأيضاً يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية من خلال:

- 1- دراسة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في قطاع البنوك العاملة في فلسطين تعتبر مساهمة فكرية تساهم في سد الفجوات في الدراسات السابقة.
- 2- التعرف إلى أهمية استخدام الأساليب الحديثة غير المالية في تقويم الأداء.
- 3- الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب الجديد والمهم جداً في تقويم أداء البنوك العاملة في فلسطين.
- 4- تبحث بطاقة الأداء المتوازن في قطاع مهم، هو قطاع البنوك العاملة في فلسطين، الذي يؤدي دوراً كبيراً في الاقتصاد الفلسطيني، وهذه البنوك توظف طاقات وإمكانات بشرية ومادية حيوية، لذلك فهي بحاجة إلى اعتماد أفضل السبل لتعزيز النواحي الإيجابية في أدائها.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

أما فيما يتعلق بالأهداف العملية (التطبيقية) فيمكن تلخيصها في الآتي:

- 1- حاجة البنوك العاملة في فلسطين إلى مثل هذا النظام والتي تظهر أهميته من خلال تقديمه لمعلومات أكثر دقة تخدم أهدافاً متعددة تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمصارف.
- 2- مساعدة إدارات البنوك العاملة في فلسطين ولفت انتباهها إلى أهمية استخدام أساليب حديثة غير مالية-بالإضافة إلى المالية-؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها مما يساعد في تقديم خدمات أفضل واستقطاب عملاء جدد وزيادة الحصص السوقية لكل منها.
- 3- العمل بتوصيات الدراسة سينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة من قبل البنوك العاملة في فلسطين بحيث تكون ذات جودة أعلى.
- 4- أيضاً استخدام بطاقة الأداء المتوازن سينعكس إيجاباً على العاملين في هذه البنوك ويزيد من قدرتهم على التعلم والنمو، مما يؤدي إلى زيادة خبرتهم وتقديمهم خدمات ذات جودة ممتازة، مما يساعد على بقاء العملاء واستقطاب عملاء جدد.

4- مصادر المعلومات:

- أولاً- المصادر الأولية: سيتم الاعتماد بشكل رئيس على إجابات عينة الدراسة من خلال الاستبانة الموزعة عليهم كمصدر أولي وأساسي للمعلومات.
- ثانياً- المصادر الثانوية: الدراسات السابقة حول الموضوع من أبحاث منشورة، ورسائل علمية، وكذلك الكتب والمراجع التي تناولت هذا الموضوع بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

5- أداة الدراسة:

تم بناء استبانة مكونة من (92) سؤالاً موزعة على (خمسة) محاور كأداة لجمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة، وتم توزيعها على إدارات موظفي البنوك العاملة في محافظة طولكرم.

6- مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على موظفي إدارات كل من البنك العربي، وبنك فلسطين، وبنك القاهرة عمان، وبنك القدس، وبنك الأردن، والبنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني في محافظة طولكرم كعينة للدراسة حيث تم توزيع (85) استبانة على العاملين في هذه البنوك، وتم استرداد (71) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

7- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارات البنوك العاملة في محافظة طولكرم لوجود نسبة كبيرة من الفروع لمعظم البنوك العاملة، ومحاولة تعميم النتائج على باقي الفروع في المحافظات الأخرى.

ثانياً- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تحليل بطاقة الأداء المتوازن من مختلف النواحي، ومن هذه الدراسات الحديثة في هذا المجال ما يلي:

1- دراسة (العين، 2015) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن؛ بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على استقصاء آراء عينة بلغ عددها (59) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية السعودية، كما اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحسين أداء القطاع المصرفي السعودي كأحد القطاعات المهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوفر في المصارف التجارية السعودية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعليم والنمو)، وأخيراً خلصت نتائج الدراسة إلى أن إضافة بُعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج القياس المتوازن للأداء سوف تسهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية، السعودية بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

2- دراسة (الغريب، 2012) بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية" والتي بحث من خلالها إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الليبية، وما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها، حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة قوامها (120) من مديري الإدارات في تلك البنوك للتعرف إلى آرائهم بهذا الخصوص، وقد توصل الباحث إلى أن البنوك الليبية على أتم الاستعداد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن المعلومات اللازمة لذلك متوافرة أيضاً، ولكن أيضاً اتضح للباحث وجود معوقات تعترض طريق تطبيق بطاقة الأداء.

3- دراسة (الذبيبة، 2011) بعنوان "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في البنوك التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية"، حيث تطرق الباحث إلى مدى إمكانية تطبيق الأداء المتوازن على البنوك اليمنية، حيث صمم الباحث استبانة، وقام بتوزيعها على مديري البنوك ورؤساء الأقسام في ستة بنوك يمنية تعمل في العاصمة صنعاء، وقد توصلت الدراسة أن المصارف التجارية

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن بأبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء، واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن للأداء.

4. دراسة (يحيوي و لدرع، 2011): حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض مفهوما ونشأتها وصعوبات تطبيقها في منظمات الأعمال، وأيضاً طبقت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن على مصنع الاوراس للحليب ومشتقاته حيث حاولت الباحثتان تقييم أداء هذا المصنع في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأدوات وأكثرها انتشاراً، وان نتيجة تطبيق المحاور الأربعة خلصت النتائج إلى أن الشركة حققت أرباحاً فاقت توقعاتها، لكن كانت الحصة السوقية لهذه الشركة منخفضة حيث لم تتعد 2%، وأن الشركة لا تستخدم سوى نصف الطاقة الإنتاجية لها مما ينتج عنه تكاليف دون مقابل، ولوحظ أيضاً أن الشركة لا تهتم بعملية التدريب لموظفيها، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين وخسارتها لجزء كبير من طاقاتها وفقدان العديد من الزبائن.

5. دراسة (دودين، 2009)، بعنوان "معوقات استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى محاولة معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تم توزيع استبانة على (333) موظفاً وموظفة في البنوك الأردنية، وتوصل الباحث إلى أن العوامل التي تتعلق بالمعلومات وتوافرها، والتخطيط، والعوامل المالية والإدارية، والتأهيل، والعوامل التقنية والتشريعية لها أثر سلبي على استخدام البطاقة في حال عدم توافرها، وأنه لا يوجد فروق بين إجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام بطاقة الأداء في البنوك الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين.

6. دراسة (Zhang & Li, 2009) بعنوان "دراسة أداء النظام الإداري للبنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" حيث تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك الصينية حيث حاول الباحثان معرفة تأثير استخدام بطاقة الأداء بمحاورها الأربعة في تقييم إدارات هذه البنوك، وإمكانية استخدامها كأداة لتقييم الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بالإضافة إلى الجانب التقليدي ألا وهو الجانب المالي، ومن أهم ما أوصى به الباحثان أنه على البنوك الصينية أن لا تعتمد فقط على تقييم الأداء والنتائج المالية فقط، ولكن يجب عليها الاهتمام بنواحي أخرى غير مالية مثل التقليل والسيطرة من المخاطر، ودرجة خدمة العملاء، وأنه يجب أن لا يستخدم نظام لتقييم الأداء بمعزل عن الآخر، وضرورة وجود التكامل بين النظام الكمي وغير الكمي في تقييم الأداء.

7. دراسة (أبو قمر، 2009) والتي هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد خامس جديد وهو البعد الاجتماعي، والذي يتمثل بضرورة تبني المنظمات لدور اجتماعي يحقق

مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمات العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

حيث تم تطبيق هذه الدراسة على 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. وتوصل الباحث إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل شامل للإدارة الاستراتيجية، وأن أداء بنك فلسطين جيد مناسب وفقاً لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الاستبانة 78.84%، وأن البنك يساهم بدعم المجتمع، ولكن اهتمامه بهذا البعد لم يكن بنفس اهتمامه بالبعد المالي مثلاً، ويرى 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.

8. دراسة (Kaplan&Norton, 2007) بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري استراتيجي" حيث تطرق الباحثان إلى أن الشركات في العالم تحضر نفسها لمواجهة المنافسة الشديدة من خلال الاعتماد على المعلومات والقدرة الذاتية لاستغلال الأصول غير الملموسة، حيث أصبحت هذه الطريقة حاسمة بطريقة أكبر من الاستثمار في الأصول الملموسة، حيث قدم نفس الباحثان قبل عدة سنوات مفهوماً جديداً سمي ببساطة الأداء المتوازن، حيث أضاف هذا المفهوم ثلاثة نواحٍ إضافية للتقييم بالإضافة إلى الطريقة التقليدية وهي الجانب المالي وجانب الزبائن، والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث تبين بعد عدة سنوات أن هذا النظام في التقييم قد بين الفروقات الكبيرة في النظام التقليدي للتقييم، وعدم قدرته على الربط بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. وقد قام الباحثان بدراسة أكثر من 100 مؤسسة وشركة، واتضح لهما أن هذه الشركات لم تكن مهتمة ببناء نظام استراتيجي جديد في إدارتها، إلا أن المديرين العاملين اكتشفوا فيما بعد أن بطاقة الأداء تعتبر طريقة عمل سواء في وضع الأهداف الفردية أو الخاصة بالأقسام، والتخطيط وتخصيص الأموال، وأخيراً في النمو والتعلم، ومن الأمثلة على ذلك الشركة الأمريكية للتأمين، فقد صممت أول بطاقة أداء لها من أجل تحديد رؤية الشركة، ولكن بمجرد البدء باستخدامها أصبح بإمكان المديرين العاملين ليس فقط تقديم استراتيجيات جديدة، وإنما أصبح بإمكانهم تعديل طريقة إدارة الشركة ككل.

9. دراسة (الشطي، 2007) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء، المحددة ضمن جوانبه الأربعة : المالي والعمل وعمليات التشغيل الداخلية والنمو والتعلم، في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن من خلال دراسة مكونات الأداء المالي الاستراتيجي والتي تشمل زيادة هامش الربح التشغيلي ، واستمرارية

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

التحسين وإدامته ، و الاستخدام الأمثل للأصول ، وتعزيز الفاعلية/ الكفاءة وإدامته، والتغيير في سياسة الدين، وسياسة هيكل رأس المال، وزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته ، و الموازنة بين العائد المالي المستقبلي والمخاطرة، وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها. وتم استخدام استبانة مصممة لغرض بحث مدى توفر المقاييس الخاصة بنموذج القياس المتوازن للأداء الاستراتيجي في القطاع المصرفي الأردني وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (345) مستجيباً، وتشمل هذه العينة المراكز الوظيفية التالية: المدير العام، ورئيس القسم، ومدير الفرع، ومدير الدائرة، وشاغلي المراكز الوظيفية المساندة الأخرى. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى إدارات مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن الإدراك الجيد، بأن نجاحها في سوق المنافسة، ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها ضرورة تحقيق أداء مالي استراتيجي مميز، وأن مؤسسات القطاع المصرفي الأردني تطبق معايير مالية وغير مالية في تقييم أدائها، وتبين كذلك أن استخدام مقاييس الأداء في كل جانب من جوانب نموذج القياس المتوازن للأداء الأربعة على حدة، يمكن من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن.

10. دراسة (Ittner & Others, 2003) بعنوان "الموضوعية والترجيح في مقاييس الأداء : أدلة من بطاقة الأداء المتوازن" بحثت هذه الدراسة في أنواع مختلفة من مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن الموضوعية، كخطة المكافآت المستخدمة من قبل الشركات المالية الرئيسية، وبالاعتماد على الدراسات الاقتصادية والنفسية في تقييم الأداء ومعايير التعويض، طور الباحثون فرضيات بخصوص الأوزان التي وضعت لأنواع مختلفة من المقاييس، ووجد الباحثون أن الموضوعية في خطة بطاقة تقييم الأداء تسمح للرؤساء بتخفيض رصيد المكافآت بالاعتماد بدرجة كبيرة على الجانب المالي في تقييم الأداء، وأنه يجب استخدام عوامل أخرى غير الجوانب المالية من أجل تقييم الأداء، وأنه يجب تغيير طريقة التقييم حسب الفترات الربعية -وليس السنوية- من أجل تقليل تأثير التوقعات المستقبلية للأداء المالي المستقبلي، وإعطاء أهمية أكبر لوزن العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها. وتشير نتائج الدراسة إلى أن التفسيرات المستندة إلى العوامل النفسية ربما تكون أكثر ملاءمة من التفسيرات المبنية على الاقتصاد في تفسير طريقة تقييم المؤسسات لأدائها. إن ارتفاع درجة الموضوعية في بطاقة تقييم الأداء أدى بكثير من مديري الفروع للشكوى من المحاباة في إعطاء المكافآت، وأدى إلى عدم اليقين في المعايير المستخدمة في تحديد برنامج المكافآت، حيث تم التخلي عن هذا النظام لصالح نظام آخر للتعويض يعتمد فقط على العوائد السنوية التي يحققها المديرون كمعيار للتقييم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لعله من الواضح وجود بعض التشابه بين هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي أجريت على البنوك والشركات في العالم، حيث إن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، ونجد أن بعض الدراسات أضافت بعداً جديداً وهو البعد الاجتماعي مثل (العين، 2009) و (أبو قمر، 2009)، لكن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أولاً: أن هذه الدراسة تضمنت بعداً جديداً وهو الصعوبات التي تواجهها إدارات البنوك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تضمنت الاستبانة أسئلة خاصة بهذا البعد موجهة للمبحوثين للإجابة عنها من وجهة نظرهم، وهو ما لم يجده الباحثان في الدراسات السابقة، وثانياً: خصوصية الاقتصاد الفلسطيني وما يعانيه هذا الاقتصاد من سياسات الإغلاق والقيود التي تفرض عليه؛ لإبقائه تحت السيطرة والتبعية من قبل الجانب الإسرائيلي، وأن الظروف التي تعمل بها البنوك الفلسطينية تعتبر ظروفاً قاهرة بامتياز بعكس البنوك العربية والأجنبية التي تلاقى كل الاهتمام والمساعدة من قبل أطراف عديدة بعيدة كل البعد عن المضايقات والقيود التي تفرض على مثيلاتها من البنوك الفلسطينية، لهذا يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة إضافة جديدة إلى نتائج الدراسات السابقة.

ثالثاً- الإطار النظري:

1- النشأة والتطور:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى بعضهم أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير، وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إقبال كاهل عمليات الرقابة في الشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت على المدى البعيد، ولهذا ظهر ما يعرف بأدوات ومفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.

لهذا استلزم الاعتماد على معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما تحويه من عوامل داخلية وخارجية معاً، واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan & Norton ونوقشت في جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة، يتم ترجمة هذه الأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها. (المغربي و غربي، 2006، ص189-190).

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن أفضل تعريف لبطاقة الأداء المتوازن هو كما عرفها أصحاب الفكرة (Kaplan & Norton) بأنها أداة تتم بوساطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ لترجمة رسالة الشركة في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي من أجل الوصول إلى الأهداف، وتقوم هذه البطاقة على أربعة محاور أساسية وهي: (المحور المالي، العميل والشريك، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وبذلك يصيح التنافس بين الشركات قائماً على روح المبادرة والإبداع أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة. (Kaplan & Norton, 2004, P:52)

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

وفي تعريف آخر له، أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة لتطبيق استراتيجية المنظمة، ونظماً يساعد مديري المنظمات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات، كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية واستراتيجية المنظمة. (العباس، 2009، 13)

3- أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن:

أ- البُعد المالي: والذي يعكس مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، ويشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع النتائج المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها. (عوض، 2007، ص97)

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى، كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. (الغالبى وإدريس، 2009، ص175)

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وريحية 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، ص 81)

ب- **بُعد العملاء:** البُعد الثاني من أبعاد البطاقة هو بُعد العملاء، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين. (الشيشني، 2004، ص 112).

إن العديد من الأدبيات اهتمت ببُعد العملاء وعوامل إشباعهم وإدارة العلاقة بهم من خلال أسلوب ضمني في الإطار التقليدي لإرضاء العملاء، ونظراً لأهمية هذا البُعد قدمت بطاقة الأداء المتوازن إعادة دمج للعوامل المؤثرة على رضا العملاء مع عوامل نجاح المشروع، وبأسلوب واضح مما يؤدي إلى إثراء عملية إعداد الاستراتيجية وتطبيقها. (Siddharth and Deshmukh, 2009, p. 16) كما ستتعرف المنظمة الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيفية إشباع طلب العملاء على هذه القيمة ومعرفة السبب الذي سيجعل العميل على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ويمكننا اعتبار هذا البُعد بالبطاقة أنه يشكل قلباً للمقاييس، فإخفاق المنظمة في تقديم سلع وخدمات مناسبة بشكل يلي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى الطويل والقصير لن يولد الإيرادات المطلوبة وسيؤدي إلى تدهور المنظمة وبالتالي موتها. (جوران وآخرون، 2003، ص 99)

ج- **بُعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي، بوساطة زيادة ثروة المساهمين، تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بُعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين، وتوجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفوائد والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين، وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضاً لتقدير تكاليف المنافسين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

1- عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

2- عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

3- خدمة توصيل المبيعات: توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة، وحيث تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل. (المغربي، و غربية، 2006، ص ص196-197)

د- **بعد النمو والتعلم**: أصبح الهدف الأساسي لإدارة المنظمة هو تعظيم عطاء الموظفين من حيث الإنتاجية المادية والفكرية، وفي منظمات المستقبل ستصبح الحلول الأفضل والأسرع والأقل تكلفة ومعدل التحسن الدرامي واقعاً لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الانخراط الفكري للموظفين وستتمتع المنظمة المعتمدة على التعلم بميزة تنافسية قوية في كافة جوانب العمل وتحقق فعلياً هوامش ربح أفضل. (توفيق، 2008، ص13)

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

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

4- أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1- توضيح و ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم؛ وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به؛ حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدير التنفيذيون

الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4- تقييم الاستراتيجية : تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل (السراج، 2009، ص4).

فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

1- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية

3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

4- نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

5- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

5- مقاييس الأداء:

على المؤسسات المختلفة اختيار مقاييس الأداء المناسبة لأداء أنشطتها من خلال ربط هذه المقاييس برسالة المؤسسة وبأهدافها الاستراتيجية ضمن إطار عمل متكامل ناجح؛ فكلما كان وضع المقاييس موجزاً وأكثر شمولاً، كلما كانت هناك احتمالية أكبر بأنها ستوفر رقابة فعالة أكبر، ومن المبادئ التي يجب أن تتمتع بها مقاييس الأداء هي أن تكون (قليلة شاملة، اقتصادية، عادلة، موضوعية ، قابلة للتحقق ، واستراتيجية(العامري والغالي، 2003، ص32).

وتنقسم مقاييس الأداء إلى:

1- مقاييس الفعالية: هذه المقاييس تعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب بين المدخلات والمخرجات.

2- مقاييس الكفاءة : والتي تعبر عن مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف.

3- مقاييس الإنتاجية : والتي تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ، وتعنى بالكفاءة الإنتاجية وهي تمثل:

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

- 4- مقاييس الجودة : و تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء مستلمي الخدمات. (العبادي، 2005، ص8)
 - 5- مقاييس التنافسية للمؤسسات: تعبر عن القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المنشآت الأخرى.
 - 6- مقاييس الانجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين .
 - 7- مقاييس النتائج : وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن خلال المقارنة بين القيمة التي تأخذها المقاييس والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
 - 8- مقاييس الوسائل : وهي مجموعة من المقاييس التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، وهذه المقاييس تظهر على شكل نسب ومن الأمثلة على ذلك:
 - ساعات العمل المباشرة / الوحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة / الوحدات المنتجة. (العبادي، 2005، ص9)
- 6- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**
- هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي كالتالي:
- 1- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
 - 2- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية منفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة منفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
 - 3- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها. (Epstein & Jean, 1997, pp. 28-36)
 - 4- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية. (Ittner & Larkners, 2003, p.88)

- 5- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها. (Schwartz, 2005, p.85)
- 6- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
1. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائه. (Salterio & Lipe, 2005, p.28)

رابعاً- تحليل النتائج ومناقشتها:

بما أن الدراسة تهدف إلى تعرف مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعيقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين، إضافة إلى تحديد أثر متغيرات كل من المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، القسم الذي تعمل به، ويعد جمع المعلومات تمت معالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistic package for social science) وفيما يلي تحليل النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي نصه:

ما مدى استخدام البنوك العاملة في فلسطين لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) ، وما أهم الصعوبات التي تواجه تطبيقها؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة حيث أن نتائج الجداول رقم (1)(2)(3)(4)(5) تبين ذلك.

من أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

درجة قليلة جداً = اقل من 50%، درجة قليلة = 50%-59.9%، درجة متوسطة = 60%-69.9%، درجة كبيرة = 70%-79.9%، درجة كبيرة جداً = 80% فأكثر.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

أ: مجال البُعد المالي

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال البُعد المالي

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية			
1	8	4.23	2.25	84.51	كبيرة جداً			
2	3	4.20	0.73	83.94	كبيرة جداً			
3	9	4.18	0.78	83.66	كبيرة جداً			
4	1	4.08	0.67	81.69	كبيرة جداً			
5	4	4.08	0.75	81.69	كبيرة جداً			
6	2	4.07	0.62	81.41	كبيرة جداً			
7	6	4.07	0.78	81.41	كبيرة جداً			
8	5	3.76	0.89	75.21	كبيرة			
9	7	3.83	0.96	76.62	كبيرة			
الدرجة الكلية					81.20	0.58	4.06	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة جداً) على الفقرات رقم (8) ، 3 ، 9 ، 1 ، 4 ، 2 ، 6) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)، وكانت درجة الأهمية (كبيرة) على الفقرات رقم (5 ، 7) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%). أما بالنسبة إلى الدرجة الكلية لمجال البُعد المالي فقد كانت درجة الأهمية (كبيرة جداً)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81.20%).

وهذه النتائج تشير وتبين الاهتمام العالي لإدارات البنوك في الجانب المالي، كما تظهر النتائج دراية الموظفين بهذا الاهتمام ومعرفتهم به، الأمر الذي يؤكد بأن البنوك العاملة في فلسطين تولي اهتماماً كبيراً جداً لعملياتها المالية وتعتبرها جوهرًا لتحقيق أهدافها المصرفية.

ب: مجال بُعد العملاء

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الأهمية لمجال بُعد العملاء

الترتيب	الرقم الاستبياني	بُعد العملاء	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	1	هناك مصداقية في التعامل وتقديم الخدمة من قبل البنك مع العملاء.	4.44	0.60	88.73	كبيرة جداً
2	13	يوجد أماكن انتظار ومقاعد كافية لانتظار العملاء لحين استلام خدماتهم.	4.35	0.79	87.04	كبيرة جداً
3	2	تتميز الخدمات المقدمة من البنك بالدقة.	4.30	0.57	85.92	كبيرة جداً
4	12	يوفر البنك خدمات إلكترونية مثل الحساب على الويب للقيام بالحركات التي يريدها العملاء دون الحاجة للذهاب إلى البنك.	4.28	0.83	85.63	كبيرة جداً
5	4	هناك جودة عالية للخدمات المقدمة من قبل البنك.	4.24	0.75	84.79	كبيرة جداً
6	6	يتم معالجة الشكاوي بسرعة وبدون تأخير من قبل إدارة البنك.	4.21	0.72	84.23	كبيرة جداً
7	15	يقوم البنك دائماً باستحداث خدمات جديدة لإرضاء عملائه.	4.18	0.83	83.66	كبيرة جداً
8	5	هناك رضا عن الخدمات التي يقدمها البنك.	4.14	0.72	82.82	كبيرة جداً
9	7	الرسوم التي يتقاضاها البنك معقولة وتتناسب مع حجم الخدمات المقدمة.	4.14	0.78	82.82	كبيرة جداً
10	16	عادة ما يكون رضا عن تعامل موظفي البنك مع العملاء وخصوصاً موظفي الكاونتر الأمامي مع العملاء.	4.11	0.84	82.25	كبيرة جداً
11	14	موقع البنك جيد وغير بعيد بالنسبة إلى العملاء.	4.11	0.98	82.25	كبيرة جداً
12	18	يقوم البنك باستمرار بالتواصل مع العملاء بخصوص الحملات الترويجية التي يقوم بها.	4.07	0.74	81.41	كبيرة جداً
13	17	هناك عدد كافٍ من الموظفين الموجودين لتقديم الخدمات للعملاء لتقليل من وقت الانتظار.	3.96	1.07	79.15	كبيرة
14	3	هناك رضا عن سرعة تقديم الخدمات من قبل البنك.	3.94	0.92	78.87	كبيرة
15	19	تعتبر الحملات الترويجية هدفاً لزيادة دخل البنك فقط وليس لتحسين الخدمات.	3.72	1.08	74.37	كبيرة
16	11	يوجد عدد كافٍ من ماكينات الصراف الآلي (ATM) التي تتبع للبنك.	3.70	1.15	74.08	كبيرة

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

كبيرة	72.96	1.00	3.65	الفوائد التي تدفع على الفروض تعتبر عالية	8	17
كبيرة	71.27	1.07	3.56	هناك دائما صفوف انتظار(طوابير) من قبل العملاء لتقديم الخدمة	10	18
متوسطة	63.10	1.09	3.15	الفوائد التي تعطى على الودائع تعتبر جيدة وفي حدود المقبول	9	19
كبيرة جداً	80.20	0.48	4.01	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة جداً) على الفقرات رقم (1 ، 13 ، 2 ، 4 ، 6 ، 15 ، 5 ، 7 ، 16 ، 18 ، 14 ، 18) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)، وكانت درجة الأهمية (كبيرة) على الفقرات رقم (17 ، 3 ، 19 ، 11 ، 8 ، 10) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%)، و كانت درجة الأهمية (متوسطة) على الفقرة رقم (9) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(63.10%). أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال بُعد العملاء فقد كانت درجة الأهمية (كبيرة جداً) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(80.20%).

وهذه النتائج تؤكد أن هناك قناعة عالية من قبل عينة الدراسة بأن العملاء راضون عن مستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك، وكذلك كيفية الحصول على هذه الخدمات وتكلفتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الرأي هو فقط من وجهة نظر العاملين في البنوك وليس من وجهة نظر العملاء، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مطلق دون التحقق من رأي العملاء أنفسهم، والتي يمكن أن تكون آراؤهم مغايرة لهذه النتائج.

ج: مجال بُعد العمليات الداخلية

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة الأهمية لمجال بُعد

العمليات الداخلية

درجة الأهمية	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بُعد العمليات الداخلية	الترتيب	الترتيب
كبيرة جداً	93.52	3.47	4.68	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	25	1
كبيرة جداً	87.32	2.25	4.37	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل مميز.	26	2
كبيرة جداً	84.79	0.75	4.24	لحلمات الترويج تأثير كبير على زيادة عدد العملاء	13	3
كبيرة جداً	84.79	0.75	4.24	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر، والتي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية.	19	4
كبيرة جداً	84.79	0.76	4.24	يسعى المصرف دوماً لتحسين جودة العمليات الخدماتية.	24	5

خالد زيدة ، عمر أبو عيدة

كبيرة جداً	84.51	0.68	4.23	تقديم عمليات مصرفية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.	22	6
كبيرة جداً	83.66	0.76	4.18	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء	1	7
كبيرة جداً	83.38	0.74	4.17	يتوخى الموظفون الدقة أثناء تقديم الخدمات	12	8
كبيرة جداً	83.38	0.61	4.17	لدى البنك نظام وإجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية حسب الأولويات	16	9
كبيرة جداً	82.82	0.74	4.14	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	21	10
كبيرة جداً	82.54	0.86	4.13	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة	27	11
كبيرة جداً	82.25	0.73	4.11	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	20	12
كبيرة جداً	82.25	0.77	4.11	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	23	13
كبيرة جداً	82.00	0.59	4.10	تتوافر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف.	18	14
كبيرة جداً	81.69	0.65	4.08	تشكل الخدمات المصرفية المستحدثة الجديدة نسبة مقبولة من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق المصرفي	2	15
كبيرة جداً	81.69	0.73	4.08	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية	5	16
كبيرة جداً	81.69	0.77	4.08	يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء	9	17
كبيرة جداً	81.41	0.76	4.07	يتميز موظفو الكاونتر الأمامي بالخبرة والكفاءة الكافيتين للخدمة واستيعاب العملاء	10	18
كبيرة جداً	81.41	0.64	4.07	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء وتقديم الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة	7	19
كبيرة جداً	81.13	0.75	4.06	يتم تقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبتين	11	20
كبيرة جداً	80.28	0.69	4.01	يستجيب البنك لشكاوى العملاء من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	8	21
كبيرة جداً	80.28	0.73	4.01	تقدم الخدمات بوقت قياسي وحسب ما هو مخطط له	14	22
كبيرة جداً	80.00	0.63	4.00	تعتبر نسبة المعاملات غير الصحيحة من عدد العمليات الكلية نسبة مقبولة.	15	23
كبيرة	79.72	0.78	3.99	يتم التنبؤ دائماً باحتياجات العملاء المستقبلية	17	24
كبيرة	79.44	0.70	3.97	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمة المصرفية معقولة	6	25
كبيرة	79.15	0.78	3.96	يتم توفير الخدمات المصرفية المستحدثة الجديدة في الوقت المناسب.	3	26

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

كبرى	74.93	0.94	3.75	يؤدي توفير الخدمات المصرفية المستحدثة الجديدة إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.	4	27
كبرى جداً	82.40	0.44	4.12	الدرجة الكلية		

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة جداً) على الفقرات رقم (25) ، 26 ، 13 ، 19 ، 24 ، 22 ، 1 ، 12 ، 16 ، 21 ، 27 ، 20 ، 23 ، 18 ، 2 ، 5 ، 9 ، 10 ، 7 ، 11 ، 8 ، 14 ، 15) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى) ، وكانت درجة الأهمية (كبيرة) على الفقرات رقم (17 ، 6 ، 3 ، 4) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال بُد العمليات الداخلية فقد كانت درجة الأهمية (كبيرة جداً)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.40%).

وتشير النتائج الإحصائية إلى أن البنوك العاملة في فلسطين تولي اهتماماً كبيراً جداً لعملياتها الداخلية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدّة أسباب، من أهمها أن هذه البنوك تقوم بتنفيذ سياسة الإدارة العامة بشكل صارم، هذا بالإضافة إلى الرقابة المباشرة من قبل سلطة النقد للعمليات والإجراءات المتبعة من قبل البنوك، وبالتالي لا يوجد هناك تباين في استجابات عينة الدراسة، كما أن اعتبار هذه العمليات الداخلية الواجهة المباشرة التي من خلالها تستطيع البنوك المحافظة على زبائنها، واكتساب قوة تنافسية تمكنها من التفوق على مثيلاتها في توفير المناخ الداخلي المناسب لتنفيذ عملياتها المصرفية مع زبائنها على أكمل وجه.

د: مجال بُد النمو والتعلم

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة الأهمية لمجال بُد

النمو والتعلم

الدرجة	الأهمية	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابية	بُعد النمو والتعلم	الترتيب	الدرجة
كبيرة جداً	85.92	0.62	4.30	يقدم البنك منافع إضافية للعاملين مثل التأمين الصحي	11	1	كبيرة جداً
كبيرة جداً	85.63	0.68	4.28	يقدم البنك برامج تدريبية كافية ملائمة للموظفين.	1	2	كبيرة جداً
كبيرة جداً	83.38	0.63	4.17	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حاجة البنك	2	3	كبيرة جداً
كبيرة	83.10	0.71	4.15	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل	3	4	كبيرة

خالد زيدة ، عمر أبو عيدة

جداً						
كبيرة	82.54	0.79	4.13	يتمتع العاملون في البنك بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك.	12	5
جداً						
كبيرة	81.69	0.75	4.08	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإلا الامكانيات المادية.	5	6
جداً						
كبيرة	80.00	0.81	4.00	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة.	7	7
جداً						
كبيرة	79.72	0.71	3.99	تتخفف نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	8	8
كبيرة	79.72	0.84	3.99	يهتم المصرف بتوفير معلومات للموظف عن البيئة الداخلية والخارجية له.	15	9
كبيرة	79.44	0.81	3.97	حرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام المالي ويهتم بهم ويحفزهم.	14	10
كبيرة	79.15	0.71	3.96	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	4	11
كبيرة	79.15	0.82	3.96	يتم استخدام أسلوب الترقيات الداخلية في البنك للوظائف الشاغرة	10	12
كبيرة	78.59	0.90	3.93	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات للتطوير بشكل دائم	13	13
كبيرة	78.59	0.74	3.93	يوظف البنك الأفراد الذين يمتلكون شهادات أكاديمية مناسبة لطبيعة عمل البنك.	18	14
كبيرة	78.31	0.86	3.92	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز.	9	15
كبيرة	76.34	0.87	3.82	تسعى إدارة المصرف إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.	16	16
كبيرة	76.34	0.93	3.82	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التطويرية للبنك سنوياً.	6	17
كبيرة	74.93	0.82	3.75	وفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة على الإبداع والابتكار.	17	18
كبيرة	80.20	0.55	4.01			الدرجة الكلية
جداً						

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة جداً) على الفقرات رقم (11, 1, 2, 3, 5, 7) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80% فأعلى)، وكانت درجة الأهمية (كبيرة) على الفقرات رقم (8, 15, 14, 4, 10, 13, 18, 9, 16, 6, 17) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال بُعد النمو والتعلم فقد كانت درجة الأهمية (كبيرة جداً) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (80.20%).

يتضح من خلال النتائج أن إدارات البنوك تولي اهتماماً كبيراً وعالياً بالموظفين العاملين لديها، وعليه فإن استجابات عينة الدراسة تبين مستوى كبير من الرضا الوظيفي سواء على الجانب المهني أو

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

المالي أو الشخصي، وقد يكون ذلك نابعاً من كون أن العاملين في القطاع المصرفي يتميزون عن باقي القطاعات من حيث المؤهل والخبرة والالتزام والإنتاجية.

هـ: مجال معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ودرجة الأهمية لمجال معوقات

استخدام بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	الترتيب بالاسمي	معلومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن	الانحراف المعياري	%	درجة الأهمية
1	10	تدرك إدارة البنك بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.	3.94	78.87	كبيرة
2	1	عدم معرفة موظفي البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء	3.93	78.59	كبيرة
3	11	ترى إدارة البنك أن هناك حاجة لاستبدال النظام التقليدي بنظام البطاقة.	3.90	78.03	كبيرة
4	2	عدم توافر الإمكانيات والمعلومات لاستخدام بطاقة الأداء.	3.83	76.62	كبيرة
5	4	عدم توافر البيئة الملائمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.76	75.21	كبيرة
6	13	قلة المعلومات والتغذية الراجعة أحد أسباب عدم استخدام بطاقة الأداء.	3.75	74.93	كبيرة
7	3	عدم وجود الكفاءات القادرة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للاستخدام.	3.73	74.65	كبيرة
8	12	لا ترى إدارة البنك أن هناك قصوراً في النظام التقليدي لتقييم الأداء.	3.68	73.52	كبيرة
9	7	يوجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون.	3.63	72.68	كبيرة
10	6	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد.	3.63	72.68	كبيرة
11	5	عدم استخدامها بسبب تعقيدها.	3.61	72.11	كبيرة
12	8	عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا النظام بسبب تكلفة استخدامها العالية.	3.54	70.70	كبيرة
13	9	إدارة البنك تصر على استخدام الطريقة التقليدية في تقييم الأداء المرتكزة على الجانب المالي فقط.	3.49	69.86	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.72	74.40	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن درجة الأهمية كانت (كبيرة) على الفقرات رقم (1, 10, 11, 2, 4, 13, 3, 12, 7, 6, 5, 8, 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (70%-79.9%).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمجال معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، فقد كانت درجة الأهمية (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (74.40%).

وتبين نتائج التحليل الإحصائي أن هناك دراية واضحة بعدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين، وهذه المعوقات تعزى لأسباب عدة، منها؛ عدم توافر البيئة المصرفية والإدارية الملائمة لذلك، كذلك عدم توافر الكفاءات القادرة على جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى عدم رغبة العاملين في الخروج عن النمط التقليدي المتبع في هذه البنوك بالإضافة إلى إصرار الإدارات العليا على التمسك بالطريقة التقليدية في تقييم الأداء، ألا وهو النتائج المالية فقط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل إدارات وموظفي البنوك العاملة في فلسطين، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها من حيث كل من: أ- المؤهل العلمي. ب- الاختصاص العلمي. ج- المسمى الوظيفي. د- عدد سنوات الخبرة. هـ- عدد الدورات التدريبية. و- القسم الذي يعمل فيه الموظف.؟

أ- من أجل فحص السؤال من حيث المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

ANOVA

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها من

وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً للمؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	الخطأ المعياري	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
البعد المالي		بين المجموعات	2	0.185	0.093	0.27	0.76
		داخل المجموعات	68	23.046	0.339		
		المجموع	70	23.231			
بُعد العملاء		بين المجموعات	2	0.272	0.136	0.58	0.56
		داخل المجموعات	68	15.877	0.233		
		المجموع	70	16.149			
بُعد العمليات الداخلية		بين المجموعات	2	0.025	0.012	0.06	0.94
		داخل المجموعات	68	13.519	0.199		
		المجموع	70	13.544			
بُعد النمو والتعلم		بين المجموعات	2	0.161	0.080	0.26	0.77
		داخل المجموعات	68	20.681	0.304		
		المجموع	70	20.842			
معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن		بين المجموعات	2	0.160	0.080	0.18	0.84
		داخل المجموعات	68	29.943	0.440		
		المجموع	70	30.103			
الدرجة الكلية		بين المجموعات	2	0.023	0.012	0.08	0.93

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

		0.152	10.314	68	داخل المجموعات
			10.337	70	المجموع

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (3.13)

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.27, 0.58, 0.06, 0.26, 0.18, 0.08) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (3.13)، وبذلك يتضح بأن المؤهل العلمي لم يؤثر على آراء موظفين البنوك في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها من قبل البنوك العاملة في فلسطين. وقد يكون السبب وراء عدم وجود الاختلافات في آرائهم هو أن السياسات والإجراءات والنظام المعمول فيه في هذه البنوك هو نظام موحد تقريبا يتم وضعه من الإدارات العليا للمصارف وسلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي على جميع الموظفين تنفيذ هذه السياسات والإجراءات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

ب- من أجل فحص السؤال من حيث الاختصاص العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعا للاختصاص العلمي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	الاختصاص العلمي المجالات
0.71	0.53	0.181	0.724	4	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.341	22.507	66	داخل المجموعات	
			23.231	70	المجموع	
0.62	0.67	0.157	0.626	4	بين المجموعات	بُعد العملاء
		0.235	15.523	66	داخل المجموعات	
			16.149	70	المجموع	
0.39	1.04	0.201	0.805	4	بين المجموعات	بُعد العمليات الداخلية
		0.193	12.739	66	داخل المجموعات	
			13.544	70	المجموع	
0.81	0.40	0.122	0.488	4	بين المجموعات	بُعد النمو والتعلم
		0.308	20.354	66	داخل المجموعات	
			20.842	70	المجموع	
0.10	2.03	0.823	3.291	4	بين	معوقات استخدام بطاقة الأداء

خالد زيدة ، عمر أبو عيدة

					المجموعات	المتوازن
		0.406	26.812	66	داخل	
			30.103	70	المجموعات	
					بين	
		0.107	0.426	4	المجموعات	
0.59	0.71	0.150	9.911	66	داخل	الدرجة الكلية
			10.337	70	المجموعات	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (2.51)

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.53 , 0.67 , 1.04 , 0.40 , 2.03 , 0.71) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (2.51)، وبذلك يتضح أنه أيضاً لا اختلاف بين آراء موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً للاختصاص العلمي في مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

تؤكد النتائج الإحصائية الخاصة باختبار هذه السؤال أن مجال التخصص العلمي لا يوجد له أي أثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن أو معوقات استخدامها؛ وذلك لأن عينة الدراسة المتمثلة بالموظفين ليسوا هم من يقوم باتخاذ القرارات بشأن استخدام طريقة وأداة تقييم الأداء، ولكن هم الذين ينفذون تلك القرارات، وعليه فإن السبب في عدم وجود فروق تعزى لمتغير التخطيط العلمي، والذي يعود إلى الأسباب التي ذكرت سابقاً وهي أن القرار بهذا الشأن يؤخذ من قبل الإدارات العليا في البنوك وليس على مستوى إدارة الفروع أو العاملين فيها، هذا بالإضافة إلى أن غالبية موظفي هذه البنوك حاصلون على الشهادات العلمية نفسها أو ما يعادلها.

ج- من أجل فحص السؤال من حيث المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

ANOVA

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها من

وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً للمسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المسمى الوظيفي المجالات
0.94	0.20	0.069	0.276	4	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.348	22.956	66	داخل المجموعات	
			23.231	70	المجموع	
0.93	0.22	0.053	0.213	4	بين المجموعات	بُعد العملاء
		0.241	15.937	66	داخل المجموعات	
			16.149	70	المجموع	
0.43	0.97	0.188	0.752	4	بين المجموعات	بُعد العمليات الداخلية
		0.194	12.792	66	داخل	

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

		المجموعات			
		المجموع	70	13.544	
0.51	0.84	بين المجموعات	4	1.005	0.251
		داخل المجموعات	66	19.837	0.301
		المجموع	70	20.842	
0.68	0.58	بين المجموعات	4	1.026	0.257
		داخل المجموعات	66	29.076	0.441
		المجموع	70	30.103	
0.63	0.65	بين المجموعات	4	0.392	0.098
		داخل المجموعات	66	9.945	0.151
		المجموع	70	10.337	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (2.51)

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.20 , 0.22 , 0.97 , 0.84 , 0.58 , 0.65) وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (2.51) وبذلك يتضح أنه لا اختلافات في آراء الموظفين من حيث المسمى الوظيفي لكل منهم في مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذه النتيجة تتوافق مع ما سبقها من نتائج حيث إن المسمى الوظيفي للموظف لا علاقة له بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولا بمعوقات تطبيقها؛ وذلك لأن مثل هذه الأمور تقع خارج نطاق مسؤولية العاملين في الفروع، وإنما هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

د- من أجل فحص السؤال من حيث عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

ANOVA

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها من

وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لعدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	عدد سنوات الخبرة / المجالات
0.65	0.43	0.145	0.291	2	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.337	22.940	68	داخل المجموعات	
			23.231	70	المجموع	
0.53	0.63	0.148	0.295	2	بين المجموعات	بُعد العملاء
		0.233	15.854	68	داخل المجموعات	
			16.149	70	المجموع	
0.69	0.37	0.072	0.145	2	بين	بُعد العمليات الداخلية

(267)

مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2016، المجلد 18، العدد 1

خالد زبدة ، عمر أبو عيدة

		المجموعات			
		0.197	13.399	68	داخل المجموعات
			13.544	70	المجموع
0.33	1.12	0.333	0.667	2	بين المجموعات
		0.297	20.175	68	داخل المجموعات
			20.842	70	المجموع
0.45	0.81	0.349	0.697	2	بين المجموعات
		0.432	29.405	68	داخل المجموعات
			30.103	70	المجموع
0.70	0.36	0.53	0.107	2	بين المجموعات
		0.150	10.231	68	داخل المجموعات
			10.337	70	المجموع

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (3.13)

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.43 , 0.63 , 0.37 , 1.12 , 0.81 , 0.36)، وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (3.13)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد أي اختلافات لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين من حيث عدد سنوات الخبرة وعلى هذه المجالات في البنوك العاملة في فلسطين؛ وذلك لأن هذه الأمور تعتبر بحسب وجهة نظر عينة الدراسة خارج نطاق خبراتهم العملية. وهذا يعني أن مستوى خبرة العاملين لا أثر لها على استخدام أو عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولا على معوقات تطبيقها كذلك.

هـ - من أجل فحص السؤال من حيث عدد الدورات التدريبية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها

من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعا لعدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	عدد الدورات التدريبية / المجالات
0.56	0.58	0.194	0.388	2	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.336	22.843	68	داخل المجموعات	

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

			23.231	70	المجموع	
0.17	1.79	0.405	0.809	2	بين المجموعات	بُعد العملاء
		0.226	15.340	68	داخل المجموعات	
			16.149	70	المجموع	
0.95	0.05	0.009	0.019	2	بين المجموعات	بُعد العمليات الداخلية
		0.199	13.526	68	داخل المجموعات	
			13.544	70	المجموع	
0.42	0.87	0.260	0.520	2	بين المجموعات	بُعد النمو والتعلم
		0.299	20.321	68	داخل المجموعات	
			20.842	70	المجموع	
0.08	2.60	1.068	2.137	2	بين المجموعات	معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
		0.411	27.966	68	داخل المجموعات	
			30.103	70	المجموع	
0.46	0.79	0.117	0.233	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.149	10.104	68	داخل المجموعات	
			10.337	70	المجموع	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (3.13)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.58 , 1.79 , 0.05 , 0.87 , 2.60 , 0.79)، وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (3.13)، وبذلك يتضح بأنه لا فروق بين آراء الموظفين لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومعوقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لعدد الدورات التدريبية وعلى هذه المجالات.

وهذا يعني إما أن موضوع الدورات التدريبية التي تلتحق بها عينة الدراسة تعتبر خارج نطاق بنود ومجالات بطاقة الأداء المتوازن، وإما أن هذه الدورات يكون الهدف منها اطلاع الموظفين على سياسات البنوك وإجراءات العمل فقط، دون تكليفهم بوضع هذه السياسات والإجراءات واختبارها.

و- من أجل فحص السؤال من حيث القسم الذي يعمل فيه الموظف تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي ANOVA

خالد زيدة ، عمر أبو عيدة

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومعيقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً للقسم الذي يعمل فيه الموظف

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	القسم الذي تعمل فيه المجالات
0.46	0.87	0.292	0.875	3	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.334	22.356	67	داخل المجموعات	
			23.231	70	المجموع	
0.55	0.71	0.165	0.496	3	بين المجموعات	بُعد العملاء
		0.234	15.654	67	داخل المجموعات	
			16.149	70	المجموع	
0.33	1.17	0.225	0.676	3	بين المجموعات	بُعد العمليات الداخلية
		0.192	12.868	67	داخل المجموعات	
			13.544	70	المجموع	
0.31	1.21	0.358	1.073	3	بين المجموعات	بُعد النمو والتعلم
		0.295	19.769	67	داخل المجموعات	
			20.842	70	المجموع	
0.08	2.39	0.970	2.909	3	بين المجموعات	معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
		0.406	27.194	67	داخل المجموعات	
			30.103	70	المجموع	
0.33	1.16	0.170	0.509	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.147	9.829	67	داخل المجموعات	
			10.337	70	المجموع	

ف الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (2.74)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن قيم ف المحسوبة للمجالات (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، الدرجة الكلية) كانت على التوالي (0.87 , 0.71 , 1.17 , 1.21 , 2.39 , 1.16)، وجميع هذه القيم أصغر من القيمة الجدولية (2.74)، وبذلك يتضح بأنه لا توجد فروق في آراء الموظفين لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومعيقات استخدامها من وجهة نظر موظفي البنوك العاملة في فلسطين تبعاً للقسم الذي يعمل فيه الموظف وعلى هذه المجالات.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

وهذا يعني أن تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن تعتبر من العمليات الخارجة عن نطاق الأقسام الذي تعمل فيها عينة الدراسة في فروع البنوك العاملة في فلسطين، وبالتالي تعتبر عينة الدراسة أن هذا الأمر يخص الإدارة العليا بالدرجة الأولى، وعليه فلا يواجه أي من الموظفين عملية أو مسؤولية تطبيق البطاقة أو التعرض إلى معيقات تطبيقها.

خامساً- النتائج والتوصيات:

في ضوء النتائج الإحصائية التي تم تحليلها؛ فيمكن تحديد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- 1- يتضح من خلال هذه الدراسة تأكيد أهمية وضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية.
- 2- عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط في تقييم أداء البنوك، وإنما الاهتمام بالعناصر المهمة الأخرى، مثل: النمو والتعلم، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، كمقاييس للأداء وعدم تقضيل إحداها على الآخر.
- 3- لوحظ أيضاً أن جميع البنوك العاملة في محافظة طولكرم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بجميع مجالاتها، حيث وصلت الدرجة الكلية إلى 79.80%، حيث حصل بعد العمليات الداخلية على 82.40%، وكان في المرتبة الأولى، يليه البعد المالي بنسبة 81.20%، وفي المرتبة الثالثة بعد العملاء بسبة أهمية 80.20%، وبعد النمو والتعلم بالمرتبة الرابعة بنسبة أهمية بلغت 80.20%، أما في المرتبة الخامسة فكان بعد المعوقات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 74.40%، مما يعني أن إدارات وموظفي البنوك العاملة في محافظة طولكرم تولي بطاقة الأداء اهتماماً كبيراً في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل.
- 4- يتضح من خلال نتائج الدراسة أن البنوك العاملة في فلسطين تقوم بإعداد دورات لموظفيها تتعلق بوضع السياسات وطرق التقويم، إلا أنها لا تقوم بإشراكهم بوضع هذه السياسات أو تكليفهم بوضع إجراءات العمل واختبارها.
- 5- هناك تأكيد كبير من عينة الدراسة أنه يوجد معيقات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في فلسطين، مثل: عدم توافر البيئة الإدارية الملائمة لذلك، وعدم توافر البيانات اللازمة، وعدم رغبة العاملين، وإصرار الإدارة على استخدام النمط التقليدي في تقييم الأداء، وهذه النتيجة تتوافق تماماً مع دراسة (الغريب، 2012) ودراسة (بودين، 2009).
- 6- أكدت عينة الدراسة بأن الخدمات التي تقدم للعملاء في الفروع التي يعملون فيها تحوز على رضا العملاء وإعجابهم، إلا أن هذا الرأي يبقى عبارة عن وجهة نظر لم يتم التحقق أو التأكد من صحتها.

- 7- يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن موظفي البنوك العاملة في فلسطين قد أبدوا موافقتهم على أن إدارات البنوك تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمالها.
- 8- اتضح أيضاً أنه لا يوجد تأثير للمستوى العلمي للعاملين في نتائج آرائهم حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم الأداء في مختلف فروع البنوك العاملة، ويرجع هذا إلى السياسات والإجراءات المتبعة في البنوك المختلفة، وهي إجراءات موحدة ومقيدة بتعليمات سلطة النقد الفلسطينية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- 9- كذلك تبين أن لا تأثير للاختصاص العلمي على آراء عينة الدراسة من أفراد العينة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؛ وذلك لأن هؤلاء الموظفين يقومون بتنفيذ السياسات واتباع الإجراءات، وأن الإدارة العليا فقط هي من يقوم بتحديد هذه السياسات والإجراءات.
- 10- لم يؤثر المسمى الوظيفي لعينة الدراسة ومواقعهم التي يشغلونها في التأثير على آرائهم حول مدى وأهمية ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وهذه النتيجة أيضاً تتوافق مع مثيلاتها في أن هذه الأمور تقع خارج نطاق مسؤولية العاملين في الفروع، وإنما هي مسؤوليات الإدارات العليا.
- 11- لوحظ أيضاً أن اختلاف سنوات الخبرة لم يؤثر هو الآخر على آرائهم حول مدى وأهمية استخدام بطاقة الأداء في تقييم الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التي يعملون فيها، وذلك للأسباب السابقة نفسها.
- 12- اختلاف عدد الدورات التي خضع لها موظفو البنوك العاملة في فلسطين لم يؤد إلى اختلاف آرائهم حول مدى وأهمية ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ وذلك لأن عقد مثل هذه الدورات هي فقط لاطلاعهم وتدريبهم على سياسات وإجراءات العمل، وليس تكليفهم بوضعها.
- 13- أجمع جميع العاملين من أفراد العينة في جميع الأقسام على اختلافها على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين؛ لمعرفتهم التامة من خلال تطبيق الإجراءات والسياسات التي زدوا بها من قبل الإدارات العليا أثناء عملهم في هذه البنوك.
- 14- تشير النتائج الإحصائية إلى أن إدارات البنوك العاملة في فلسطين تولي اهتماماً كبيراً جداً لُبعد العمليات الداخلية؛ لما للأخيرة من أهمية كبيرة في المحافظة على زبائنها واستقطاب المزيد منهم، بالإضافة إلى إكسابها قوة تنافسية تمكنها من التفوق على مثيلاتها في السوق المصرفي الفلسطيني.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

15- يتضح أيضاً من التحليل الإحصائي أن إدارات البنوك تولي اهتماماً كبيراً لرضا العاملين لديها، وأنهم على درجة كبيرة من الرضا الوظيفي، وهذا لا يخفى على أحد أن العاملين في قطاع البنوك يتميزون بحوافز عديدة عن باقي القطاعات الأخرى.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- 1- ترسيخ وتنمية الثقافة التنظيمية القائمة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات في تقييم أدائها، وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية المالية القديمة فقط.
- 2- محاولة زيادة محاور بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في البنوك العاملة في فلسطين لتشمل محاور تمس خصوصية السوق الفلسطيني مثل الجانب الاجتماعي لما لهو الأثر الإيجابي لدى أفراد المجتمع وزيادة الحصة السوقية لهذه البنوك.
- 3- ضرورة قيام إدارات البنوك العاملة في فلسطين بإشراك موظفيها في عملية وضع السياسات والاستراتيجيات وإجراءات العمل المتبعة بها، وليس فقط اطلاعهم أو تدريبهم عليها.
- 4- العمل على حل الصعوبات التي تواجه موظفي البنوك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال القيام بالخطوات الآتية:
 - ضرورة عمل دورات تدريبية متخصصة لموظفي البنوك العاملة في فلسطين وتشجيع روح الإبداع والعمل الجماعي، وليس فقط تطبيق اللوائح والتعليمات.
 - رصد ميزانيات خاصة من قبل إدارة البنوك لاستخدامها في تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها من قبل الموظفين لديها.
 - استقطاب الخبرات والكوادر الفنية المتخصصة بهذا الموضوع لقيادة تطبيق وتصميم بطاقات الأداء المتوازن.
 - الاستفادة من خبرات التجارب السابقة في هذا الموضوع أو تطبيق ما يعرف بمفهوم (Benchmarking)؛ من أجل ترسيخ ودعم تنافسية البنوك.
- 5- ينصح بعمل أبحاث تقيس درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدم لهم في فروع البنوك العاملة في فلسطين؛ وذلك من أجل التحقق من مدى مطابقة آرائهم مع آراء العاملين في هذه البنوك.
- 6- فيما يخص العمليات الداخلية على إدارات البنوك تخفيض التكاليف غير الضرورية، وتوجيه هذه الأموال نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- 7- فيما يخص محور التعلم والنمو على إدارات البنوك إيجاد المناخ المناسب، وحث الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، من خلال وضع برامج الحوافز لتشجيعهم.
- 8- على إدارات البنوك أيضاً زيادة رضا العاملين واستقبال شكاويهم واقتراحاتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات الإدارية.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- توفيق، عبد الرحمن، (2008)، 6 سبباً ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المنهية "بميك"، القاهرة، مصر.
- جوران، نيلز، وروى، جان، ووتر، ماجتر، (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا احمد صلاح، مركز الخبرات المنهية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر.
- حبثور، عبد العزيز، (2004)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف، (2009)، "معوقات استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الدويك، مصعب، قللوة، سامر، (2014)، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك الأردنية، تاريخ تصفح الموقع: 2016/01/08 <https://mdweik.wordpress.com>
- الذبية، زياد عبد الحليم، (2011)، "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في البنوك التجارية اليمينية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمينية"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد التاسع، شهر 7/2011، الجزائر.
- السراج، حطي محمد، (2009)، مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسلية، الجزائر.
- الشيبي، حازم محمد، (2004)، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، جامعة الزقازيق، مصر.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2003)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها...

العبادي، سمير عزيز، (2005)، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا / الأردن، نشر في المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والإبداع - استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، عمان، الأردن.

العباس، هشام عبد الله، (2009)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، مجلة العربية 3000، العدد السادس والثلاثون، ص 13.

عبد الملك، أحمد رجب، (2006)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة تطبيقية نظرية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، حلوان، مصر.

العين، علاء محمد، (2015)، " استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية" مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (42) العدد (1)، عمان الأردن.

عوض، فاطمة رشدي، (2007)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغالب، طاهر، إدريس، وائل، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الغريب، أبو عجيله رمضان، (2012)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

أبو قمر، محمد احمد، (2009)، تقويم إدارة بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير - بحث غير منشور -، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المغربي، عبد الحميد، غربية رمضان، (2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

يحيوي، نعيمة، لدرج، خديجة، (2011)، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات "دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة الجزائر.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Epstein, M. J. & Jean, F, Manzoni, (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global prescriptive Translating Strategy into Action. The European institute of business administration, France.

Frigo, Mark, L. (2002) "Strategy and the balanced scorecard". **Strategic Finance**, Vol.84, Issue (5), NY, USA.

-
- Ittner, C. & Larkers, F, (2003). Coming Up Short on Non Financial Performance Measurement. **Harvard Business Review**, Nov. 2003.USA
- Ittner,Cristopher. & Larker, David, F. & Meyer, Marshall, w.,(2003). "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard", **The accounting review**, vol.(78), No.(3), July 2003.USA.
- Kaplan R. & Norton D.(2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". **Harvard Business Review**, Vol. 12, pp 113-131.
- Kaplan Robert S. & Norton David P.(2007), "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management system", **Harvard Business Review**, July-August 2007.
- Nair, M. (2004). "**Essentials of Balanced Scorecard**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Niven, R. (2003). "**Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Salterio& Lipe, (2000). The Balanced Scorecard Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures, **The Accounting Review**, Vol. No. 3.
- Schwartz, J, (2005). The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization, **Military Medicine**, Vol. 170.
- Siddaharth, V. and Deshmukh, G. (2009)"Evaluating Petroleum Supply Chain Performance: Overcoming Shortcomings of Balanced Scorecard", **Global Journal of Flexible System management**, Vol. 10, Iss.4, P, 16.
- Zhang, Yansheng & Li, Longyi(2009), "Study on Balanced Scorecard Of Commercial bank in Performance Management System", **International Conference on Management and Service Science**, 20-22 Sep 2009,Wuhan,China.