

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master of Accounting & Finance



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير المحاسبة والتمويل

أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في  
المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين  
(دراسة ميدانية)

The impact of the application of the dimensions of the Balanced  
Scorecard (BSC) to maximize the profitability of the local  
commercial banks operating in Palestine  
(A Field Study)

إعدادُ الباحثِ  
أحمد فؤاد المدهون

إشرافُ  
الأستاذ الدكتور  
علي عبد الله شاهين

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُنْتَظَمَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ  
فِي بَرنامِجِ المَحاسِبَةِ وَالتَّموِيلِ بِكَلِيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يونيو/2017م - رمضان/1438هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)

**The impact of the application of the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) to maximize the profitability of the local commercial banks operating in Palestine  
(An Empirical Study)**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

أحمد فؤاد المدهون

اسم الطالبة :

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ احمد فؤاد محمد المدهون لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:  
أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين (دراسة ميدانية)

### The Impact of the Application of the Dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) to Maximize the Profitability of the Local Commercial Banks Operating in Palestine (A Field Study)

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 09 شوال 1438هـ، الموافق 2017/07/04 الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	أ.د. علي عبد الله شاهين
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. سالم عبد الله حلس
.....	مناقشاً خارجياً	أ.د. جبر ابراهيم الداعور

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

## ملخص الرسالة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.

و لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها تم الاعتماد على البيانات الأولية و الثانوية من خلال تصميم استبانة تتناسب مع هذا الغرض و تحتوي على كافة الجوانب المتعلقة بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تشير النتائج أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعد أمراً مهماً للمصارف التجارية، كما أن تطبيق تلك الأبعاد يعتبر أداة نافعة في تعظيم ربحية تلك المصارف وزيادة قدراتها التنافسية على المدى البعيد، كما أن المصارف محل الدراسة تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية، و هي البعد المالي و بعد العملاء و بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو.

و قد أوصت الدراسة بضرورة العمل نحو تطوير مفاهيم و إستراتيجيات تتبنى نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم متكامل وإستخدامها في إعادة تشكيل ثقافتها المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، حيث توفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وتعزيزه، و أن تهتم بعقد المزيد من الدورات التدريبية المتخصصة لتدريب العاملين فيها، مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للإطلاع على التطورات العالمية في العمل المصرفي، مع ضرورة مساندة ودعم الإدارة العليا في تلك المصارف لبرامج تصميم وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لضمان نجاح تلك البرامج، و إشراك كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the effect of applying BSC dimensions to maximizing profitability in the local commercial banks operating in Palestine.

In order to achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, the study relied on both primary and secondary data through designing a questionnaire suitable for this purpose and covering all the aspects related to the application of BSC dimensions.

Results show that Implementing the dimensions of BSC is considered important for commercial banks. Furthermore, this is particularly important tool to maximize the profitability of these banks and increase their competitiveness in the long term. Additionally, the local commercial banks operating in Palestine have a clear vision of the primary BSC dimensions which are: financial outputs, customers, internal business processes, and learning and growth.

The study recommends to work on developing concepts and strategies adopting the BSC model as an integrated concept and use it to restructure their institutional culture. This is essential while creating the necessary conditions to implement this concept through providing the appropriate tools for measuring and enhancing the strategic financial performance. Furthermore, to hold more specialized training courses to build the capacity of their employees and qualify them by engaging them in specialized courses to learn about the global developments in banking. In this regard, the higher management in those banks should support design and implementation programs of the BSC dimensions to ensure the success of these programs, and to get all employees in different administrative levels involved in the design of this tool.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَالِمٌ ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

[سورة یوسف، 76]

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

[عمر بن عبد العزیز]

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
" الله جلَّ في علاه "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى  
من أحمل أسمه بكل افتخار .. والذي الحبيب  
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و الحنان و التفاني .. إلى  
بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى من  
في الوجود أُمي الحبيبة  
إلى زوجتي الحبيبة سهاد  
إلى قرة عيني وفرحة عمري بسمة الحاضر والمستقبل ..بناتي .. كنزي .. جودي  
إلى خير من أشدد بهم أزرني وأشركهم في أمري سندي وعزوتي .. أخواني وأخواتي  
إلى من ساعدني وساندني خلال مسيرتي التعليمية .... أساتذتي الكرام  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا ،،،،

## شكرٌ وتقديرٌ

بعد الشكر لله العلي القدير على توفيقى في إتمام هذه الرسالة

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذي ومشرفي، الأستاذ الدكتور: علي عبد الله شاهين، الذي كان عوناً لي في كل مراحل إعداد رسالتي وأحاطني بعلمه الغزير وسعة صدره ولم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي.

كما أتقدم كذلك بالشكر الكبير للجامعة الإسلامية بغزة ممثلةً برئيسها والأساتذة الكرام وأخص بالشكر:

الأستاذ الدكتور/ سالم حلس مناقشاً داخلياً.

الأستاذ الدكتور/ جبر الداغور مناقشاً خارجياً.

الذين تشرفتُ بقبولهم مناقشة رسالتي فلهم كل الاحترام و التقدير .

وأتقدم بالشكر إلى كل اللذين أحاطوني بالإهتمام والدعم المعنوي خلال فترة إعدادي للرسالة.



## فهرس المحتويات

إقرار	أ.....
ملخص الرسالة	ت.....
Abstract	ث.....
الإهداء	ح.....
شكر وتقدير	خ.....
فهرس المحتويات	د.....
قائمة الجداول	ز.....
فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية	س.....
فهرس الملاحق	ش.....
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1.....
1.1 مقدمة:	2.....
1.2 مشكلة الدراسة:	3.....
1.3 فرضيات الدراسة:	4.....
1.4 متغيرات الدراسة:	4.....
1.5 أهداف الدراسة:	5.....
1.6 أهمية الدراسة:	6.....
1.7 الدراسات السابقة:	6.....
1.8 التعليق على الدراسات السابقة :	16.....
الفصل الثاني بطاقة الاداء المتوازن (المفاهيم و الأبعاد)	17.....
2.1 مقدمة:	18.....
2.2 مفهوم و دلالات بطاقة الاداء المتوازن:	19.....
2.3 أسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن:	21.....

2.4	أهمية بطاقة الأداء المتوازن:	22
2.5	أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الأربعة :	22
2.6	العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:	30
2.7	الخصائص التي تميز بطاقة الأداء المتوازن:	32
2.8	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:	33
2.9	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	34
2.10	مقومات نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:	35
2.11	خلاصة الفصل:	37
<b>38</b>	<b>الفصل الثالث تعظيم ربحية المصارف التجارية و العوامل المؤثرة فيها</b>	
3.1	مقدمة:	39
3.2	مفهوم تعظيم ربحية المصارف:	40
3.3	العوامل المؤثرة في ربحية المصارف التجارية:	42
3.4	خلاصة الفصل:	68
<b>69</b>	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>	
4.1	مقدمة:	70
4.2	منهجية الدراسة	70
4.3	طرق جمع البيانات:	70
4.4	مجتمع وعينة الدراسة	71
4.5	أداة الدراسة :	73
4.6	صدق وثبات الاستبيان:	74
4.7	ثبات فقرات الاستبانة Reliability:	75
4.8	المعالجات الإحصائية:	77
<b>79</b>	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>	
5.1	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))	80

80	5.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة .....
81	5.3 فرضيات الدراسة: .....
92	<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b> .....
93	6.1 النتائج: .....
95	6.2 التوصيات: .....
96	6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة .....
97	المصادر والمراجع .....
106	الملاحق .....

## قائمة الجداول

- جدول (4.1): مجتمع و عينة الدراسة ..... 71
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 71
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي ..... 72
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 72
- جدول (4.5): مقياس الاجابات ..... 74
- جدول (4.6): الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة ..... 75
- جدول (4.7): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية) ..... 76
- جدول (4.8): معامل الثبات ( طريقة الفا كرونباخ) ..... 76
- جدول (4.9): مقياس ليكرت الخماسي ..... 77
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV) ..... 80
- جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) ..... 82
- جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) ..... 84
- جدول (5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) ..... 86
- جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) ..... 89
- جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الاول (أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) ..... 91

## فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

- شكل (1.1): يوضح متغيرات الدراسة ..... 5
- شكل (2.1): أبعاد نموذج بطاقة الاداء المتوازن ..... 23
- شكل (2.2): محركات القيمة لدى الزبون ..... 26
- شكل (2.3): يوضح مقاييس خاصة ببعد العملاء، توضح للمنظمة كيف يراها العملاء؟ و ما هي ردة فعل العميل تجاه المنظمة ..... 27
- شكل (2.4): سلسلة الأنشطة للأعمال الداخلية ..... 28
- شكل (2.5): المحاور المكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ..... 30
- شكل (3.1): العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية ..... 42
- شكل (3.2): عناصر التحليل المالي ..... 45

## فهرس الملاحق

107..... ملحق رقم (1): الاستبانة

113..... ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يعتبر هدف تعظيم الربحية أحد الأهداف الأساسية التي يسعى إليها النشاط الإقتصادي بشكل عام و المصارف التجارية بشكل خاص، إذ أن تعظيم الربحية لتلك المصارف يساعدها في المحافظة على بقائها و إستمرارها، و دعم مركزها المالي، و تعظيم حقوق الملكية مما يزيد من قدرتها على مواجهة الأخطار التي قد تواجهها كما أنه يعتبر هدفاً تتطلع لتحقيقه إدارات المصارف التجارية المختلفة لكونه أداة هامة للحكم على كفاءتها و فاعليتها في إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أعلى ربح ممكن، كما إنه يعتبر مؤشراً هاماً لإدارة المصرف التجاري.

وهناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً هاماً لتعظيم الربحية في المصارف التجارية منها ما هو داخلي متعلق بإدارات تلك المصارف و قراراتها الهادفة الى تعظيم ربحيتها و أوضاعها الماليه و نسب السيولة بها ، و منها ما هو خارجي كالظروف السياسية و الإقتصادية المحيطة.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، و هو إجراء غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها مما دفع العديد من المنظمات الى اللجوء إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء من خلال النتائج المالية وغير المالية المتحققة، لذلك جاء كل من كابلن و نورتن بالعالم 1992 م بنموذج يقوم على نظام جديد لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سمي " بطاقة قياس الأداء المتوازن ".

وفي العام 1996 م تم تطوير هذه البطاقة من خلال تطبيق أربعة أبعاد تتمثل في البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية و بعد التعلم، و أصبحت شائعة في معظم منظمات الأعمال و على مستوى دول العالم، و كان لها الأثر الإيجابي في نجاح تلك المنظمات.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي، وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة بكافة أنواعها ، و بهذا تعد بطاقة الاداء المتوازن منهج تفكير متوازن و أداة 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 (الناطور، 2006م)



ويعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني من أكثر القطاعات التي تحتاج الى تبني سياسات و اليات و أساليب علمية حديثة تساعد في تعظيم ربحية هذا القطاع و دعم إستقراره باعتباره من القطاعات الناشئة التي تتطلب الدعم و المساندة و تطبيق أساليب علمية حديثة تعمل على ترسيخ قواعد، حتى يستطيع الصمود و المنافسة أمام البنوك العريقة الأخرى.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لدى قطاع المصارف التجارية العاملة في فلسطين على أداء تلك المصارف و تعظيم ربحيتها من منطلق إن تطبيق هذه البطاقة (BSC) حال تطبيقها يتوقع أن يقود الى دعم الوضع التنافسي لتلك المصارف، و محاولة معرفة المعوقات التي قد تواجه عمليات التطبيق.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم مما يمثله قطاع المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين من أهمية في الإقتصاد الفلسطيني، و على الرغم مما طرأ عليه من تطور ملحوظ في عدد المصارف و فروعها العاملة في فلسطين خلال السنوات الماضية، فإن المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين بحاجة إلى تبني المزيد من الليات و السياسات التي من شأنها دعم مواقفها التنافسية و دعم مركزها المالي، لما لذلك من أثر على دعم الإقتصاد الفلسطيني، و بذلك فإن هذا الأمر يدعو الى البحث عن حلول علمية و غير تقليدية لمحاولة تحقيق تلك الأهداف، و خصوصا في ظل الأوضاع السياسية و الاقتصادية العامة التي تعيشها الأراضي الفلسطينية.

و استنادا إلى ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين؟

و يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية المتمثلة في البعد المالي على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين؟

2. ما أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين؟

3. ما أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين؟

4. ما أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين؟

### 1.3 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الاولى:** تطبيق النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي) يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

**الفرضية الثانية:** تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

**الفرضية الثالثة:** تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم و النمو يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

**الفرضية الرابعة:** تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

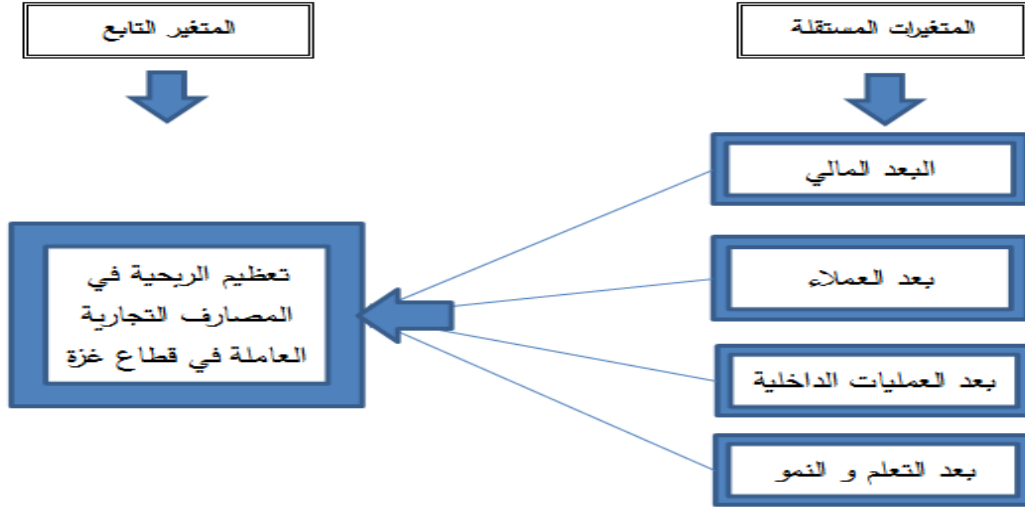
### 1.4 متغيرات الدراسة:

#### المتغيرات المستقلة:

1. النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي).
2. النظام المتكامل لمقاييس الأداء بأبعاده غير المالية الثلاثة و هي:
  - أ- المقاييس غير المالية المتمثلة في بعد العملاء.
  - ب- المقاييس غير المالية المتمثلة في بعد العمليات الداخليه.
  - ت- المقاييس غير المالية المتمثلة في بعد التعلم و النمو.

## المتغير التابع:

تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.  
ويمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل رقم (1)



شكل (1.1): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: (إعداد الباحث).

## 1.5 أهداف الدراسة:

أن إزداد المنافسة في بيئة العمل المصرفي يدعو إلى تبني معظم المصارف التجارية العالمية أنظمة إدارية حديثة من شأنها أن تؤدي الى تعظيم ربحية تلك المصارف، و من هذه الأنظمة الحديثة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

و من هذا المنطلق تهدف الدراسة الى ما يلي :

1. تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو) و تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين .

2. إقتراح توصيات بناء على نتائج الدراسة تساعد المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على تبني إطار شامل لمقاييس الأداء تماشياً مع حده المنافسة في بيئة العمل المصرفي.

## 1.6 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالعلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين بهدف تعزيز هذه الربحية مما يحقق مصدر اطمئنان للمستثمرين، و يساهم في تعزيز البيئة الإستثمارية و ذلك من خلال تقديم معلومات مفيدة تساعد متخذي القرار في الجهات الرسمية و ذات العلاقة للمساعدة في تعديل السياسات المصرفية بما يحقق الدعم اللازم لتحقيق الربحية في الجهاز المصرفي الفلسطيني بإعتبارة من أهم محركات النشاط الاقتصادي الفلسطيني، كما أن هذه الدراسة تعمل على إبراز الدور الهام لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بتبني الإدارة المصرفية لأسلوب جديد يساهم في تفعيل الأنظمة الحديثة المطبقة و ذلك لتحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة مما ينعكس أثرة بشكل كبير على إقبال المستثمرين على تلك المصارف و بالتالي تعظيم ربحيتها على النحو المطلوب، كما أن هذه الدراسة ستفتح المجال امام دراسات اخرى تتعلق بالعوامل المؤثرة على ربحية المصارف، و بالتالي فهي تشكل فائدة كبيرة للباحثين و المتخصصين في مجال العمل المصرفي.

## 1.7 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و بين ترشيد القرار الإستثماري و تحسين الأداء المالي و الإداري، و بالتالي تعظيم الربحية في العديد من المنظمات في الدول العربية و الاجنبية سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر و منها الدراسات التالية :

### اولا : الدراسات العربية:

1. دراسة (الرياضي، 2016م)، بعنوان "أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي".

هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والممثلة باللموسية و الإعتمادية و الأمان و الاستجابة والتعاطف في رضا العملاء في البنك العربي ، عن طريق دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية موضوع الدراسة، وأستهدفت الدراسة العملاء المستفيدين من خدمات البنك العربي في مدينة الزرقاء.

أظهرت النتائج أنه يوجد رضا بشكل عام من قبل العملاء عن جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك ، وحاز الأمان على أفضل قيمة من حيث رضا العملاء عنه، لما يتبعه البنك من سياسات تحقق تشعير العميل بالأمان ، بالمقابل أبدى العملاء رضاهم عن متغير التعاطف كأحد أبعاد الجودة المصرفية، وأثبتت الدراسة أن هناك تأثير معنوي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة على رضا العملاء .

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إهتمام البنك بتدريب الموظفين ،وتطوير مهاراتهم على تقديم الخدمة المصرفية بإتقان وحرفية، و إيجاد آلية للرد على الحالات الطارئة لدى عملاء البنك دون تأخير وزيادة الاهتمام بمشاكلهم، و توفير تجهيزات تتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة لتقديم أفضل الخدمات لهم بسهولة ويسر، و توفير تجهيزات تتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة لتقديم أفضل الخدمات لهم بسهولة ويسر، مما يتناسب مع أوضاعهم، وتطوير مهارات التواصل لدى الموظفين مع العملاء ،وتحفيزهم على استخدامها بإستمرار، و البحث بإستمرار عن العوامل الأخرى المساهمة في تحقيق رضا العملاء.

## 2.دراسة ( شادة، 2016م)، بعنوان " الرقابة الإستراتيجية في المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن": دراسة حالة المنظمة العمومية الإستشفائية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في توفير المعايير الملائمة للقيام بعملية الرقابة على أداء المنظمة و تحقيق أهدافها من خلال دراسة حالة و هي المنظمة العمومية الإستشفائية في الجزائر.

و قد توصلت الدراسة إلى عدم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المذكورة و عدم توفر المقومات اللازمة لتطبيقها.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني جميع المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية العامة أو الخاصة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس و تقييم الأداء، و الاستفادة من مزاياها في المقارنة بين أداء المنشأة كسلسلة زمنية،حيث تمكن بطاقة الأداء المتوازن من التعبير عن أداء المنشأة برقم واحد و هو نسبة الأداء، كما تمكننا من معرفة التفاصيل حول الأداء، وصولا إلى تحقيق المنظمات لرؤيتها.

### 3.دراسة (جعدي، 2014م)، بعنوان " قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية" دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012م).

تناولت هذه الدراسة قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية في عينة من البنوك العاملة بالجزائر، والمكونة من سبع بنوك بنكين عموميين وبنك مختلط وأربع بنوك خاصة أجنبية خلال الفترة (2006-2012م) و قد حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في : كيف يمكن قياس الكفاءة، التشغيلية للبنوك العاملة في الجزائر؟ و طرق قياسها، وما مدى قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية بالإدارة الجيدة لتكاليفه؟ وأوضحت نتائج الدراسة في أن البنوك صغيرة الحجم أكثر كفاءة في إدارة تكاليفها من البنوك كبيرة الحجم، كما أن البنوك محل الدراسة تتمتع بالكفاءة من حيث الإحلال بين مدخلاتها، إلا انها لا تتمتع بالقدرة على التحكم بتكاليفها من خلال أسعار مدخلاتها لانها لم تحقق لم تحقق مرونة طلب سعرية، كما أن بنوك العينة لم تحقق وفورات حجم عدا بنكين صغيري الحجم، إلا إنها حققت و وفورات نطاق تمكنها من تنويع منتجاتها.

و كان من أهم توصيات الدراسة إنه يجب على البنوك العاملة بالجزائر محاولة المواكبة من حيث التقنيات المتطورة المستخدمة في الصناعة المصرفية و بما تتمتع به من تكنولوجيا عالية بهدف زيادة إنتاجيتها والتقليل من تكاليفها بالتالي تحقيق الكفاءة، كما أوصت الدراسة بضرورة فتح المجال أكثر أمام إنشاء المزيد من البنوك الخاصة بهدف زيادة المنافسة وتقديم منتجات أفضل مع وضع قوانين وإجراءات صارمة من قبل البنك المركزي، وتفعيل دوره الرقابي والإشرافي على البنوك

### 4.دراسة ( الطعمة، 2014م)، بعنوان "إستخدام المؤشرات المالية في تقويم اداء المصرف التجاري السوري".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي في تقويم الأداء، و توفير المؤشرات المالية التي تخدم عملية التقويم والرقابة، وتقويم أداء المصرف التجاري السوري، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف في اداء المصرف.

و قد أظهرت نتائج الدراسة إن نقاط القوة تتمثل محافظة المصرف على نسبة سيولة مرتفعة تمكنه من مواجهة مخاطر السيولة التي قد تعترضه بسبب الأزمات، و محافظة المصرف على التوازن بين ودائع العملاء والتسهيلات الائتمانية بالرغم من إنخفاضهما، مما يعطي انطباعاً جيداً عن إدارة المخاطر الائتمانية بالمصرف، بينما تتمثل نقاط ضعف المصرف

في إنخفاض حجم محفظة التسهيلات الائتمانية التي يمتلكها المصرف والتي تعتبر المصدر الأساسي للدخل، و سوء توزيع مصادر الأموال على إستخداماتها، و إرتفاع مخصص التسهيلات الائتمانية مما أثر بشكل كبير على حجم الأرباح.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير خدمات مصرفية محلية جديدة والتوسع بالخدمات المصرفية المحلية القائمة حالياً لتعويض النقص الحاصل بالدخل الناتج عن العملات والرسوم، بالإضافة إلى زيادة حجم الإستثمارات الرأسمالية وتنويعها بهدف تنويع مصادر الدخل وتوظيف أمثل للأموال المتاحة، و العمل على إنشاء شبكة مراسلين بالخارج قادرة على تجاوز العقوبات المفروضة على المصرف لإستعادة دور المصرف الريادي في مجال الإعتمادات المستندية وبوالص الشحن حيث تشكل هذه التسهيلات المصدر الأهم للعمليات والرسوم، و البحث عن منافذ إقراض جديدة ومضمونة تعوض النقص الحاصل في الدخل الناتج عن الفوائد.

#### 5. دراسة (ابو عفش، 2014م) بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية و رفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09%، وأن مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 75.58%، كما أوضحت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

و قد أوصت الدراسة بضرورة إستحداث وحدة مساندة في كل دائرة حكومية تسمى " وحدة التعلم" تشرف على تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وفق خطة إستراتيجية، و منهج علمي سليم لتطوير وتمكين العاملين في الوزارات، بالإضافة إلى الاهتمام بالتعلم بجميع مستوياته و إدراجة ضمن البرامج التدريبية ودمجة في كل العمليات والإجراءات.

6. دراسة ( نديم، 2013م)، بعنوان " تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة اختيارية في شركة طيران الملكية الاردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الاداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، و قد تم إخضاع القوائم الماليه للشركة المذكورة المنشورة لعامي (2011 - 2012م) للدراسة و المقابلات و الشخصية مع المعنيين في الشركة، و ذلك بهدف تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مقاييس الاداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الاصول و معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق و استخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة و مقياس القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على تطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات و التغيرات السريعة في بيئة الاعمال التنافسية.

7. دراسة (ابو شرح، 2012م)، بعنوان "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم اداء لأداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

و قد أظهرت نتائج الدراسة إن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج اكااديمية و الحرص على إستحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ ان تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة و التي يعكسها مستوى الخدمات الاكاديمية و الإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيرا عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة و إن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها و ابراز سمعتها و كفاءاتها بين سائر الجامعات العربية و الدولية.



و كان من اهم توصيات الدراسة ضرورة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والأرتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الإجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

#### 8.دراسة (ابو جزر، 2012م)، بعنوان "مدى إستخدام بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم اداء البنك الاسلامي الفلسطيني : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين "

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم اداء البنك الاسلامي الفلسطيني و تحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك.

و قد اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبيا، و أن البعد الاجتماعي كأن ذو اثر سلبي، كما أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك الاسلامي الفلسطيني لمقاييس اداء واضحة منها مقاييس مالية تقليدية و اخرى غير مالية، كما اوضحت الدراسة إن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الاسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يسعى البنك الاسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن، و العمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقها من خلال توعية العاملين و زيادة ثقافتهم حول تطبيقات تلك البطاقة و عقد الدورات التدريبية و ورش العمل المتخصصة و بصورة دورية لتحقيق هذه الأهداف، كما أوصت الدراسة بوجوب نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن من خلال المقررات الدراسية الجامعية، كما أوصت الدراسة أيضا بضرورة تعزيز الإهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق حاليا.

#### 9.دراسة (ابو قمر، 2009م)، بعنوان " تقويم اداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن "

هدفت الدراسة الى تقويم اداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس و هو (البعد الاجتماعي) و المتمثل في أن تتبنى المنظمة دورا اجتماعيا يحقق مردود إيجابيا و

أثرا معنويا كبير على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

و قد أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية و لا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الاداء المتوازن كنظام متكامل و شامل للإدارة الإستراتيجية، كما أظهرت الدراسة إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن و يتم استخدام مقاييس اداء إستراتيجية ( مالية و غير مالية )، مما يساهم في دعم المجتمع، و ذلك على الرغم من أن تطبيق البعد الاجتماعي الذي يطبقه لم يكن بنفس درجة الاهمية للأبعاد الأخرى.

و كان من اهم توصيات الدراسة ضرورة أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، و أن يعمل بنك فلسطين على تطبيق الأبعاد المتعلقة بهذه البطاقة باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الإستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، و أن يعمل بنك فلسطين على إستقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أبعاد هذه البطاقة، و إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

#### 10.دراسة (الناطور، 2005م)، بعنوان "أثر تطبيق معايير الأداء المتوازن على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الاردنية "

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقاييس الأداء ( بطاقة الأداء المتوازن ) من وجهة النظر المالية و وجهات النظر غير المالية التي تشمل ( العملاء، العمليات الداخلية و النمو و التطور ) على القرار الإستثماري في الشركات الصناعية الأردنية و ما إذا كان إستخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء يؤثر على الأداء المالي للمنظمات و هل أدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الموضوعية في إتخاذ القرارات، و بالتالي تحسين الأداء التشغيلي.

و قد أظهرت نتائج الدراسة مدى فائدة إستخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للمقاييس المالية و غير المالية لتقييم الأداء، بالإضافة الى إنها تؤدي لإدارة جيدة إستراتيجية المنشأة الصناعية و تحسن من القرار الإستثماري و بالتالي تحقيق الموضوعية في المشروعات المتقدمة تكنولوجيا، كما و أظهرت النتائج فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لزيادة فاعلية إدارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم إستخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن يتضمن الأداء كتنقية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية بالإضافة إلى ذلك البعد القياسي الإستراتيجي، و إنشاء نظام معلومات مطور يسمح باكتشاف إحتياجات و رغبات العملاء و ترجمتها إلى مستويات الجودة المطلوبة، و توفير نظام مستندي و إلكتروني فعال للإتصال بين المستويات المختلفة من خلال إعداد تقارير الأداء المناسبة.

ثانيا : الدراسات الاجنبية :

1. دراسة (Adejoka and Bayat, 2014)، بعنوان: "Evaluation of performance management and development systems with balanced scorecard as a performance appraisal tool at Mthatha general hospital–Eastern Cape Province."

" تقييم التكامل بين اداء الإدارة و أنظمة التطوير من خلال بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم مستشفى ماثا العام.

هدفت تلك الدراسة لتقييم مدى التكامل بين تطوير أداء الإدارة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مستشفى ماثا العام بجنوب أفريقيا. ومن أهم نتائج الدراسة إتفاق معظم المشاركين في الإستبيان على ضرورة تقييم أداء العاملين في الرعاية الصحية، و كان هناك نسبة كبيرة من المشاركين تصل إلى 60 ٪ كانوا على علم ببطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم، ويعتقد عدد كبير من المشاركين أن نصف العاملين في الرعاية الصحية لا يتفوقون على أن تطوير إدارة الأداء مفيد لتحسين المهارات الشخصية.

و كان من أهم توصيات الدراسة أن يتم قياس أداء الموظفين ومكافأتهم هو مطلوب في مؤسسات الرعاية الصحية، و أن يتم الإعتماد في عملية التقييم على عناصر بطاقة الاداء المتوازن.

2. دراسة (Tohidi, 2010)، بعنوان "Using balanced scorecard in educational organizations"

"إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية "

هدفت الدراسة إلى البحث في أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها ، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعلم عبر الإنترنت.

و قد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ادى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء ( الطلبة في هذه الدراسة ).

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة مما يؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمنظمة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

### 3. دراسة (Ramesh, 2010)، بعنوان "Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector"

"أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في نمو المشروعات الصغيرة".

هدفت الدراسة إلى تقييم إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر إستراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة و أن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية وإجتماعية تحافظ على إستمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة و أنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

و قد أظهرت نتائج الدراسة أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في المشروعات بشكل عام و في المشروعات الصغيرة بشكل خاص لما لذلك من أهمية في نمو تلك المشروعات و إستمراريتها على المدى البعيد.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة مما سيساهم بشكل كبير في تعظيم ربحية تلك المشروعات و المساعدة في نموها و إستمراريتها.

### 4. دراسة (Wiersma, 2009)، بعنوان "For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study"

ما هي الاهداف التي يستخدم من اجلها المدراء بطاقة الاداء المتوازن ؟ ."

هدفت الدراسة إلى تحليل أداء بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، و قد اختبرت مجموعة من

الفروض المتعلقة بتطوير العمليات الداخلية على النحو الذي يؤثر على زيادة الإيرادات و يؤدي إلى دعم الثقة لدى العميل

كما أظهرت الدراسة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنظمات لأنها كالمرآة التي تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير بإستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم أخذ آراء و مقترحات العملاء بعين الإعتبار في تطوير العمليات الداخليه و خدمات العملاء في شركات المعلومات و الإتصالات مما يدعم المراكز المالية لتلك الشركات و يزيد من رضا و ثقة العملاء بشكل كبير.

#### 5. دراسة ( Norrie and walker, 2004 )، بعنوان "A Balanced Scorecard Approach To Project Management Leadership" " طريقة بطاقة الاداء المتوازن نحو قيادة ادارة المشروع "

هدفت الدراسة إلى تطوير و إختبار تطبيق نظام قياسي إستراتيجي يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع، حيث إن إستخدام تلك البطاقة يساعد في تكوين رؤية شاملة تسهل فهم الإستراتيجية من الناحية التطبيقية مما يؤدي الى تحسين الوضع التنافسي في الشركة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن لإيجاد مقاييس إستراتيجية بينها روابط هامة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي لفريق العمل في الأمور المتدرب عليها من قبل الفريق الثاني، كما أن هذا الإطار يساهم في تزويد فريق إدارة المشروع بفوائد إضافية أهمها كونها اداة إتصال فعال ما بين مساهمي المشروع في الداخل و الخارج و إنها تجعل الإستراتيجية الصعبة تبدو أكثر وضوحا و فهما على المستوى الوظيفي.

و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم تبني بطاقة الأداء المتوازن عند بناء المشاريع الإستثمارية لان ذلك يؤدي إلى فهم أعمق و مصداقية في العمل، و يوفر القدرة الإدارية لتحقيق نظرة شاملة لإستراتيجية المشروع مما يؤدي لقرارات إدارية أكثر فعالية.

#### 6. دراسة ( Kaplan and Norton ,1992 ) بعنوان "The Balanced Scorecard measures that drive performance" " مقاييس بطاقة الاداء المتوازن "

في هذه الدراسة تم تناول بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين كابلان و نورتن بالعام 1992، حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء

يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسة و هي : البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين؟، بعد العملاء "كيف ينظر إلينا العملاء؟، بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ و البعد الرابع" بعد النمو والتعلم "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟ و كان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن يتم تزويد المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية، بما سيساهم في نمو تلك المنظمات.

### 1.8 التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متعددة تتعلق بجوانب تطبيق معايير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في العديد من النواحي سواء بالنسبة للمؤسسات الربحية او المؤسسات غير الربحية و الجهات الحكومية، و قد أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود تباين فيما بينها يعود الى اختلاف البيئة التي طبقت فيها.

و تأتي هذه الدراسة للوقوف على أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين ، خاصة إنه لا يوجد دراسات سابقة في فلسطين تناولت الموضوع بالبحث والتحليل ، حيث تعمل على اختبار أثر تطبيق معايير بطاقة الاداء المتوازن على رحية البنوك التجارية المحلية العاملة في فلسطين التي تعتبر العنصر الأساسي المحرك للنشاط الإقتصادي، و بالتالي فإن هذة الدراسة سوف تسهم في إظهار الدور المهم الذي يلعبه تطبيق الأبعاد المتعلقة بالبطاقة في تطوير الأداء المصرفي و تعظيم رحية البنوك مما يدعو إلى إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تبني إستخدام هذة الإدارة لغرض المساعدة في تحقيق الرقابة الكافية على كافة أوجه أنشطة تلك البنوك، الأمر الذي يعمل على دعم استقرارها و وجودها و يعزز من دورها التنموي.

الفصل الثاني  
بطاقة الاداء المتوازن  
(المفاهيم و الأبعاد)

## 2.1 مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الإنتقال يتطلب إتخاذ الكثير من الإجراءات المالية و الإدارية، وقد جرت العادة على أن إتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم مؤشرات القدرة على إدارته، وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في العقود السابقة كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري فقط ، ثم بعد ذلك بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، تلى ذلك الإتجاه نحو تطبيق أسلوب جديد يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة يتم من خلالها قياس درجة التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، و قد وضع فكرة بطاقة الاداء المتوازن كل من ( Norton & Kaplan ) في بدايات التسعينات من القرن الماضي، حيث إن المقاييس المالية بمفرها أصبحت غير كافية لتقييم أداء منظمات الأعمال.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي، وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة بكافة أنواعها ، و بهذا تعد بطاقة الاداء المتوازن منهج تفكير متوازن و أداة عمل تنفيذية تُمكن 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. في هذا الفصل يتم تناول المفاهيم و الموضوعات المرتبطة ببطاقة الاداء المتوازن، و ذلك بهدف تقييم المرتكزات النظرية و العلمية لبطاقة الاداء المتوازن من خلال تحليل أبعاد تلك البطاقة و المفاهيم التي ترتكز عليها.



## 2.2 مفهوم و دلالات بطاقة الأداء المتوازن:

تتعدد نماذج التطوير التنظيمي وتقنيات قياس أداء المنظمات وذلك بتطور الفكر الإداري الحديث، وتكاملت نظريات ونماذج الإدارة والأعمال لتوفر أساليب تطوير وقياس أداء فعاله، وتزامنت مع تطور مفهوم الجودة وإعادة هندسة المنظمات، وإدارة المعرفة و تقنية المعلومات .

و يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي تم إبتكاره في بداية التسعينات من القرن الماضي على يد كل من كابلن و نورتين من أهم و أفضل النماذج متعددة الأبعاد لقياس الأداء، و الأوسع إنتشارا على المستوى العالمي، و هو نموذج لقياس قدرة منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها المالية و الادارية قصيرة و طويلة الأجل، فبدلا من إعتداد منظمات الأعمال في تقويم أعمالها على المقاييس المالية التقليدية فقط و التي تركز على نتائج الاعمال فقط و لا تركز على الإجراءات اللازمة للوصول لتلك النتائج، فقد تم التوجه لإستخدام هذا النموذج و الذي يعتمد على ابعاد اخرى غير مالية مثل بعد العملاء و بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو الى جانب البعد المالي.

و قد أكتسبت بطاقة الأداء المتوازن في السنوات الأخيرة أهمية كبيرة في بيئات الأعمال المختلفة لما تلعبه من دور في حال تطبيقها في تدعيم الأداء الأستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال زيادة الإتفاق على الأمور الاستراتيجية و إيجاد لغة مشتركة لتوصيل الإستراتيجية عبر جميع المستويات و توضح ما تريد منظمة الأعمال تحقيقه وكيف، و إبقاء تركيز منظمة الأعمال على الإستراتيجيات وتوفير تغذية راجعة واضحة عن التغيير وبذلك تزيد من احتمال النجاح وسرعة خطواته و تزيد قدرة منظمة الأعمال على توقع الأداء المستقبلي لإتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية مما سيكون له الأثر الايجابي في نجاح و نمو تلك المنظمات.

لذلك فقد تحولت مقاييس الأداء من نظام لقياس جوانب التطوير المادية و البشرية، إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، حيث يستخدم فيه لإدارة هذا النظام كأطار مركزي تنظيمي لتكوين و توصيل و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المنظمة في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و يعد مقياس الاداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء التي تمثل إطارا مناسباً لقياس الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الإستراتيجية، و ذلك من خلال الربط بين الأداء و الأهداف طويلة الأجل (السوافيري، 2003م).

هناك مفاهيم عدة متعددة لبطاقة الأداء المتوازن، كل منها ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر إدارية مختلفة، و من أهمها إنها "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات" (عبد اللطيف و تركمان، 2006م). كما إنها " أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة و إستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس و تقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، و تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال و وضع إستراتيجية الأعمال و إتصال الإستراتيجية بالأعمال و المساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي و وصولا الى اهداف الادارة (Kaplan & Norton, 2004)، و هي ايضا "طريقة لتحويل حالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها وإجراء عمليات القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط"، و ذلك كما يراها (horngren) (جودة، 2008م). و بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر (Newing) "ليس مجرد منهج أو أسلوب لقياس الأداء و لكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية و إحداث تحسينات مهمة في الأداء و تساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية و زيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح (البتانوني، 2004م).

و بالنظر الى الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن، فهي "مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية و التي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي المنظور المالي و منظور العملاء و منظور العمليات التشغيلية الداخلية و منظور التعلم و النمو و الابتكار، و ترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما و ترتبط بالمهام الأساسية لتنظيم الاعمال (Ellingson and Wambsganss, 2001).

و في ضوء التعريفات المختلفة السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام أداري حديث يهدف إلى مساعدة المنظمات لترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة، و ذلك من خلال الموازنة بين المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو، حيث لم يعد التقرير المالي هو الأداة الوحيدة الذي تستطيع من خلاله المنظمات من تقييم أعمالها و رسم رؤيتها المستقبلية لتحقيق اهدافها المنشودة.

### 2.3 أسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن:

تم توجيه العديد من الانتقادات لإستخدام المقاييس المالية بمفردها كأداة لتقييم الاداء خلال السنوات الماضية، حيث ركزت تلك الانتقادات على الطبيعة التاريخية لهذه المقاييس و التي تعكس تصرفات المنشأة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل (Kaplan and Norton, 1996).

كما تتجاهل مقاييس الأداء المحاسبية أيضا القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف الأبحاث و التطوير و الموارد البشرية و الشهرة، هذا بالإضافة إلى إن مقاييس الأداء المالية لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض إتخاذ القرارات الداخلية و الرقابة، و تتجاهل أيضا بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء و مستوى الجودة و سلوك المنافسين و كفاءة عمليات التشغيل الداخلي و إمكانية تطويرها لمواجهة الحاجات و الظروف المتغيرة للمنشأة و تنمية العاملين و تحفيزهم، و تؤكد هذه الإنتقادات على إن المقاييس المالية تعد أداة غير مناسبة لأغراض التقييم و إتخاذ القرارات، و للتغلب على هذه المشكلة ظهرت الحاجة الى مقاييس اداء استراتيجية تتلافى أوجه القصور السابقة (أبو جزر، 2012م).

كما تعرضت بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية لمجموعة من التغيرات في السنوات الاخيرة، مما يدفع بالمنظمات نحو إيجاد ادوات قياس تتماشى مع تلك التغيرات، و كان من أبرز تلك التغيرات (عوض، 2007م):

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي.
- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون (Just In Time) و الجودة الشاملة (Total Quality).
- تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

يتضح مما سبق إن الهدف الرئيسي للمنظمات الربحية في عصرنا الحاضر هو تحقيق الإستمرارية، و تحقيق أعلى درجات الربحية، مما يتطلب البحث بشكل مستمر عن أساليب إدارية حديثة تدعم تلك الغايات، و أن لا يتم الاعتماد فقط على الأدوات التقليدية لتعظيم

الربحية، مما يدعو إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث يربط بين المقاييس المالية و المقاييس غير المالية بشكل متكامل بما يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها في الأجلين القصير و الطويل.

#### 2.4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

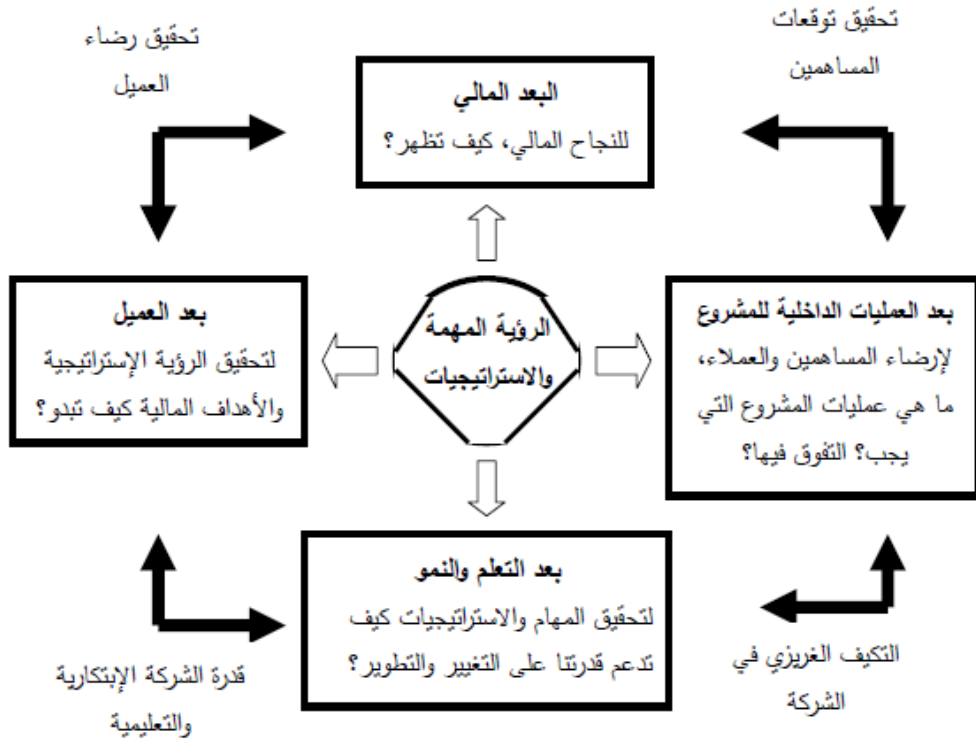
تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي ( السراج، 2009م):

- **توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية 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 و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم و إستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
- **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

#### 2.5 أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الأربعة :

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تمكن المنظمات من تقييم أدائها على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمات لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم مواقفها التنافسية، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمات و إستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تقسيمها الى أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و النمو.

و بالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن نابغة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات موضحة في الشكل رقم (2.1):



شكل (2.1): أبعاد نموذج بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: (Atkinson et. Al.,2012)

## 2.5.1 البعد المالي Financial Perspective:

يعتمد البعد المالي على جوانب مالية بَحثة مثل العائد على الإستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، ومن المهم إختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلا لو تم التركيز على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا، ولكن العائد على الاستثمار قليل، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات.

و تختلف المقاييس المالية المعتمدة بإختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة و هذه المراحل هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار و مرحلة النضج ( الغالبى و ادريس، 2009م):

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة وإجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم، أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها، وإجتذاب المزيد من الإستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج، فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

ورغم إنتقاد عدد كبير من الكتاب و الباحثين للمقاييس المالية و دعمهم الكبير للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، و لا يمكن تجاهل المقاييس المالية المختلفة بل يجب ان تستخدم جنبا إلى جنب مع المقاييس غير المالية، و يعتبر البعد المالي البعد الأول و الأهم في بطاقة قياس الاداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد (درغام و أبو فضة، 2009م).

ويعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لإستثماراتهم، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما (Horengren, 2009):

1. إستراتيجية نمو الإيرادات : يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:-
  - بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعمقة بالأسواق، والعملاء الجدد.
  - زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
2. إستراتيجية نمو الإنتاجية : يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلا طريقتين:-
  - تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة و غير المباشرة.
  - كفاءة إستخدام الاصول: و ذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل و الثابت بهدف الوصول الى مستوى تشغيلي مناسب.

مما سبق يتضح ان البعد المالي يمثل حجر الارتكاز الأساسي بالنسبة لأي مؤسسة ربحية في تقييم أدائها و وضع الاستراتيجيات التي تضمن استمرارها و نموها و دعم مواقفها التنافسية في بيئة الأعمال.

## 2.5.2 بعد العملاء *Customer Perspective*:

يهتم بعد العملاء بالجوانب المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والإستجابة لإحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات، و هذا البعد يساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات و المنظمات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا ما تجد شركة تطلب إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين إن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء.

كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه، وقد يكون من بين هذه الخدمات: التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والإختيارات، حيث يوفر مقياس رضا الزبون مؤشرا على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة، ويمكن القول إن الإحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق إحتياجاتهم، ويوفر مقياس الإحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس جدد يرتبطان بتحقيق إحتياجاتهم، ويوفر مقياس الإحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين (بلاسكة، 2012م).

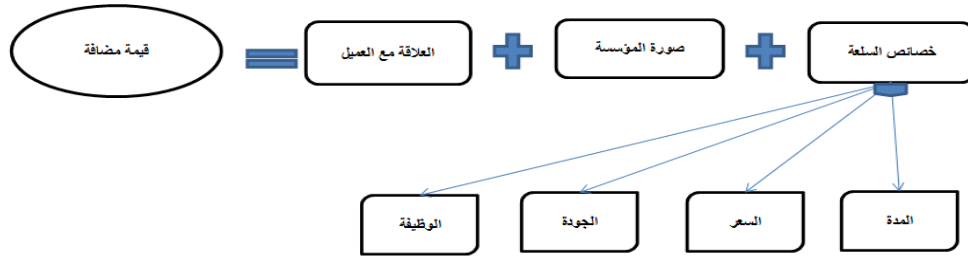
و تهتم معظم المؤسسات (الربحية منها بشكل خاص) في الوقت الراهن بوضع متطلبات و حاجات العملاء على رأس أولوياتها، لما لذلك من إنعكاس كبير على نجاح تلك المؤسسات في المنافسة و البقاء و الإستمرار الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها او خدماتها بسرعة و بسهولة و بأسعار تنافسية، حيث إن الشركات التي لا تتابع إحتياجات وطلبات العملاء وإقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.

و قد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الإعتبار تلك الخصائص من خلال إحتوائها على بعد العملاء الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين مثل رضا العملاء و الإحتفاظ بالعملاء و أكتساب عملاء جدد.

و قد أوضح (Kaplan and Notron, 1996) أن هناك مجموعة الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العملاء في المؤسسات المختلفة و هي:

- الخصائص و الصفات التي تميز السلعة أو الخدمة المقدمة.
- طبيعة العلاقة بين المنظمة و العميل.
- الإنطباع لدى العميل من تقديم السلعة أو الخدمة و السمعة و الشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق.

ويمكن توضيح محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي رقم (2.3):

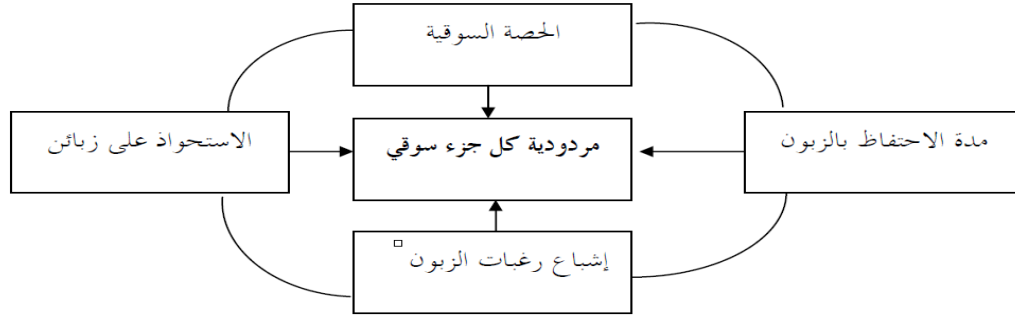


شكل (2.2): محركات القيمة لدى الزبون

المصدر: (Kaplan and Notron, 199).



و هناك العديد من المقاييس الخاصة ببعد العملاء، و التي توضح للمنظمة كيف يراها العملاء؟ و ما هي ردة فعل العميل تجاه المنظمة و يوضح الشكل التالي رقم (4) بعض المقاييس المعتمدة في هذا المجال:



الحصة السوقية تحدد الحصة السوقية ب: (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي
الاستحواذ على زبائن جدد يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
مدة الاحتفاظ بالزبائن تقاس بالمدة التي عاشها الزبون وهو يشتري من عند المنظمة
إشباع رغبات الزبائن تقاس بمستوى رضى الزبون عن سلع وخدمات المنظمة
مردودية كل جزء سوقي تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

شكل (2.3): يوضح مقاييس خاصة ببعد العملاء، توضح للمنظمة كيف يراها العملاء؟ و ما هي ردة فعل العميل تجاه المنظمة

المصدر: (Kaplan and Notron, 1996).

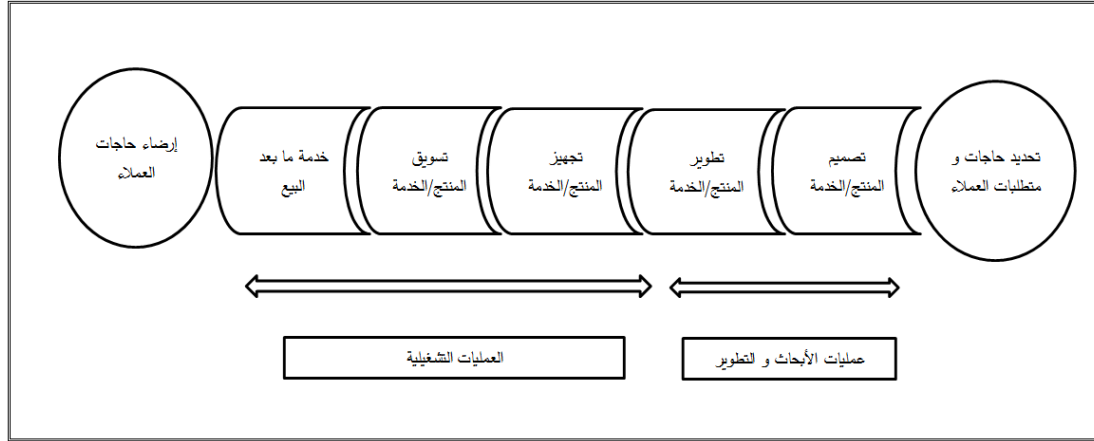
مما سبق يتضح أن دراسة العميل و الوفاء بإحتياجاته يستهدف الوصول إلى عدة أهداف كتخفيض تكاليف الانتاج بشكل كبير، و تحقيق مرونة الإنتاج و الوصول إلى تنفيذ نظام الإنتاج الوتقي (JIT)، و تخفيض تكاليف الأعطال و الإنتاج المعيب، و زيادة مستويات الجودة من خلال منع الأعطال و تقليص الإنتاج المعيب، بالإضافة الى تخفيض زمن التسليم بالشكل الذي يؤدي الى عدم حدوث زيادة في المخزون بشكل كبير.

### 2.5.3 بعد العمليات الداخلية *Internal Processes Perspective*

يقصد ببعد العمليات الداخلية لوحدة الأعمال جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن و غايات و أهداف حملة الأسهم المالكين، و إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات و القرارات و التصرفات التي تحدث داخل المنشأة، و من ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية و تحقيق التناسق بينها لإيجاد قيمة للعملاء و

المساهمين، و يمكن أن يتوسع هذا العنصر الى تحديد سلسلة قيم كاملة للعمليات الداخلية التي تتضمن إحتياجات العملاء الحاليين و المرتقبين و وضع حلول لهذه الإحتياجات (الناطور، 2005).

و يمكن تقسيم الأنشطة الرئيسية للعمليات الداخلية في المنظمات التي تضع العملاء على رأس أولوياتها الى الأنشطة الموضحة في الشكل التالي:



شكل (2.4): سلسلة الأنشطة لأعمال الداخلية

المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998).

إن بعد العمليات الداخلية للمنظمة يكشف عن اختلافين أساسيين بين المنهج التقليدي للأداء و بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Atkinson, 1998):-

1. تركز محاولات المنهج التقليدي على تحسين و تطوير مراحل و أنشطة جارية، في حين يركز منهج بطاقة الأداء المتوازن على مراحل و أنشطة عمل جديدة لمواجهة متطلبات الزبائن و الغايات و الأهداف المالية.

2. يركز منهج بطاقة الأداء المتوازن على أنشطة و مراحل الإبداع و التطوير و تفاعلها ضمن محور العمليات و الأنشطة الداخلية لوحدة الأعمال التي تتطلب من المنظمات إحداث منتجات جديدة ستقابل حاجات و متطلبات زبائن الحاليين و مستقبليين في حين يركز المنهج التقليدي للأداء على أنشطة و مراحل التجهيز الحالية للمنتجات و الخدمات للزبائن الحاليين.

و من هذا المنطلق فإن مقاييس الاداء الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تنشأ من عمليات المنظمة التي لها التأثير الأكبر على رضا الزبائن و العملاء مثل العوامل

التي تؤثر على زمن تقديم السلعة او الخدمة، جودة السلعة او الخدمة، الأنتاجية و مهارات المستخدمين.

#### 2.5.4 بعد التعلم و النمو *Learning and Growth Perspective*:

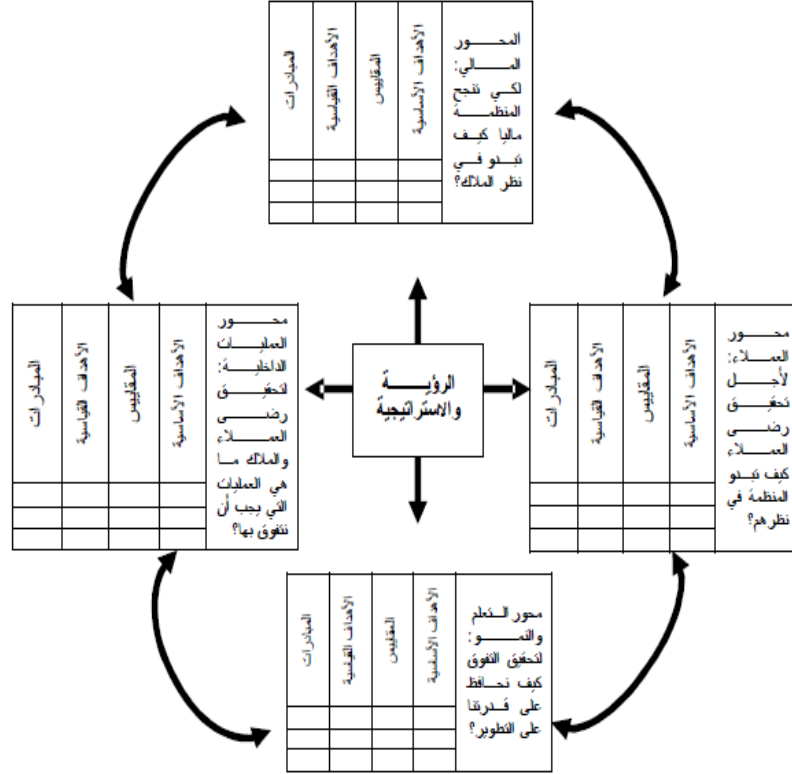
يتعلق بعد التعلم و النمو بقدرة المنظمات على إنتاج منتجات جديدة أو ابتكار تقنيات متطورة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المنظمات التي لا تتطور من المنافسة والسوق، واستخدام هذا البعد يساعد المنظمات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالمنظمات الأخرى.

و يجب على إدارات المنظمات في العصر الحالي الإستثمار مع أفراد ذوي مستويات مهارة و علم عال و نظم و تقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية و ذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة ما بين موارد التعلم التنظيمي و ما سيكون مطلوباً منها لانجاز و تحقيق الأهداف للأداء الناجح في المستقبل ( الناطور، 2005م).

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة السابقة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة اقسام متكاملة فيما بينها و يختلف كل قسم من محور لأخر و هذه الأقسام هي ( بلاسكة، 2012م):

1. **الأهداف:** و هي النتائج المنشود تحقيقها، و الأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تحمل نفس الأهمية الإستراتيجية و يجب أن تكون محددة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق و معقولة و محددة بوقت زمني لتحقيقها.
2. **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
3. **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
4. **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة و المساعدة على تحقيق الأهداف.

و يوضح الشكل رقم (2.5) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مضاف إليها المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن



شكل (2.5): المحاور المكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Kaplan and Norton, 1996)

## 2.6 العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

ترتبط الأبعاد الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية، حيث إن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما العلاقات السببية يمكن داخل كل بعد على حده نفسه، فعلى سبيل المثال يؤدي إشباع رغبات العملاء الحاليين يؤدي إلى إنتمائهم للمنظمة و أيضا الحصول على زبائن جدد، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية و بالتالي تحقيق عائد أفضل للمنظمة.

وقد افترض كل من Kaplan & Norton وجود سلسلة من العلاقات السببية بين أبعاد

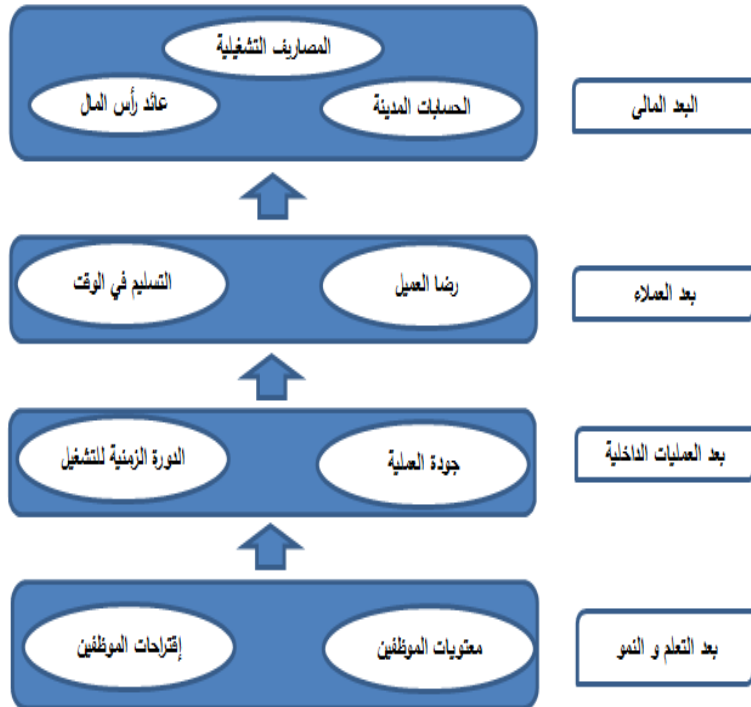
بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (عوض، 2007م):

إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس

المالية، وبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و يتضح مما سبق إن العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتكامل فيما بينها بشكل كبير جدا، فعلى سبيل المثال تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (تعظيم الربحية مثلا) تقع ضمن البعد المالي، و لكن هذا يتطلب زيادة المبيعات للعملاء الحاليين من زيادة و لائهم و محاولة اجتذاب عملاء جدد، و هذا يقع ضمن بعد العملاء، و الذي من المتوقع ان يلعب دورا هاما في تعظيم الربحية في المنظمة، و على أفترض إن ولاء العملاء يتحقق من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية و تقديمها للعملاء في الوقت المناسب، مما سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية للمنظمة في تعظيم ربحيتها، و لتحقيق الأهداف الخاصة بجودة المنتجات و تسليمها في الوقت المناسب للعملاء يجب أن تتميز العمليات التشغيلية الداخلية بالمنظمة بالجودة العالية و هذا يقع ضمن بعد العمليات التشغيلية الداخلية، و يمكن تحقيق جودة العمليات التشغيلية الداخلية من خلال التدريب المستمر للعاملين في المنظمة و ذلك يقع ضمن محور التعلم و النمو .

و الشكل التالي يوضح العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



شكل (2.6): العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Kaplan and Notron, 1996).

و يتضح من الشكل السابق إن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة تتفاعل جميعا فيما بينها لتصب في النهاية في المحور المالي، حيث أنه يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات الربحية، فكلما تم الأهتمام بمنح العاملين المزيد من التدريب و تنمية مهاراتهم كلما أدى ذلك إلى رفع معنوياتهم، مما سيدفعهم إلى تقديم المزيد من الإقتراحات و التي ستساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية و تقليل الزمن اللازم للعملية الإنتاجية، مما سيؤدي إلي تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المناسب و بجودة عالية، و هذا سيقود إلى رضا العملاء و بالتالي تخفيض حسابات العملاء المدينة و تخفيض التكاليف التشغيلية و تعظيم ربحية المنظمة.

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض إنها في إتجاه واحد، إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقه تبادلية، فالافتراض الأساسي يظهر أن التحسن في منظور النمو والتعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضى العملاء وبالتالي على النتائج المالية (Kaplan and Notron, 1996).

أما العلاقة التبادلية، فتتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة (عوض، 2007م).

## 2.7 الخصائص التي تميز بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال في الوقت الراهن أقترح كل من (Robert Kaplan and David Norton) بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، ، و ذلك كنتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، و يمكن حصر الخصائص الرئيسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الخصائص الرئيسية التالية (زغلول، 2010م):

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
2. تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رئيسية هي : الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.

3. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كليا و ماليا.
4. يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
5. يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
6. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
7. يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات وافية و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح إستخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا و أفقيا في الوقت المحدد.

و بناء على ما سبق فإن التصميم الجيد و الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها إنها توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة كما إنها تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة و تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح علي المقاييس والأهداف المالية بشكل رئيسي، كما إن تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات يتطلب وجود وحدات إدارية مستقلة و متخصصة في الهياكل التنظيمية لتلك المنظمات، تتبع بشكل مباشر الإدارة العليا، و تتولى الإشراف بشكل مباشر على إدارة الاداء الإستراتيجي و بربطة بالأداء التشغيلي، و توفير كافة سبل الدعم اللازمة.

## 2.8 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدة خطوات أساسية أهمها (جودة، 2008م):
- **تحديد الرؤية و الرسالة:** تعتبر عملية تحديد رؤية المنظمة بمثابة الخطوة الاولى، و إذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها و تحديثها، و تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، أما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الهدف الأساس الذي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها و إستمراريتها.
- **وضع الأهداف و الإستراتيجيات:** و يتم التعبير عن رؤية المنظمة و رسالتها بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحديد الإستراتيجيات التي إلى تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة.

- إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة، و أن الحرفي للأبعاد الأربعة التي حددها Kaplan and Norton في أبحاثهما ليس إلزاميا أي يمكن للمنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات.
- وضع الأهداف الأساسية و التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية و المقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، و كذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية و تعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه.
- تصميم الخريطة الإستراتيجية لتبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، و ذلك للتنسيق بين هذه المقاييس و لإكمال الصورة أمام الإدارة.
- تصميم بطاقة الأداء المتوازن بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها.
- توزيع المقاييس و الأهداف الأساسية على جميع الدوائر و المستويات الإدارية بالمنظمة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس و يدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها
- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي و مدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية و حساب النسب و المعادلات و الأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاءها.
- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة و تسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الإطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

و يتضح مما سبق إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح يتطلب في البداية وصف المشكلات أو الفرص التي ترغب المنشأة في معالجتها أو إستغلالها، و من ثم القيام بعصف ذهني من قبل مديري الإدارة العليا و مديري الإدارات الوسطى و العاملين في المنشأة، حيث أن مديري الإدارة العليا سوف يستوعبون الأهداف الإستراتيجية، بينما سيقوم مديري الإدارات الوسطى و العاملين بتحديد الأهداف اليومية التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف الموضوعية، بعد ذلك يتم قياس مدى التقدم في تنفيذ الحلول التي سبق وضعها، و ذلك من خلال مؤشرات للأداء، و يتم إستخدام تلك المؤشرات في إدارة المهام و التحكم بها، بما يحقق الأهداف المرجوه من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و أخيرا يجب أن يتم مراجعة و تحديث نظام بطاقة الأداء المتوازن باستمرار.

## 2.9 التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

تواجه معظم منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، و من تلك التحديات عدم إلتزام الإدارة و العاملين بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، و عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية



في الوقت المحدد لها، و القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة بشكل كافي، و بالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية، و عدم التوافق في الآراء بشأن إختيار مقاييس الأداء، بالإضافة إلى مقاومة العاملين للتغيير. (Jacobsen, 2008).

و بناء على ما سبق فإن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعني أن هناك جهودا إدارية تبذل للتغلب على المعوقات من خلال التعاون بين الادارة و العاملين في المنظمة بما يحقق المصلحة لكلا الطرفين، بحيث يكفل النظام ترجمة رؤية إستراتيجية للمنظمة تمكنها من تحقيق أهدافها في الإستمرار و النمو بما سيعود بالنفع على العاملين في المنظمة، كما يجب على إدارة المنظمات مشاركة العاملين بها في وضع الرؤية الإستراتيجية لها لضمان نجاح رؤيتها للتغلب على مقاومة العاملين للتغيير.

## 2.10 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

يوجد العديد من العوامل التي تلعب دورا هاما في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات و من تلك العوامل ( جودة، 2008م) :

- **دعم الإدارة العليا:** حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن ناجحة لابد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في إلترام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام و إسرارهم في عملية التطبيق بالإضافة الى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.
- **الحوافز المادية و المعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية و المعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، و هذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.
- **تكوين فرق العمل:** حيث إن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق و التماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
- **فعالية الأتصال:** ليس كل الإتصالات التي تجري داخل المنظمة و خارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه و يفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الأتصال بالشكل السليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج الى عقد اجتماعات و إجراء إتصالات و مناقشات بين العاملين و ذلك لإقرار خطة العمل و المحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

- **إدارة التغيير:** تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المنظمة، سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالمنظمة أم بالأفراد، حيث إن تغيير البيئة مستمر و متواصل، و كذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، و بالتالي فإن على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.
- **دراسة الانحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** لأغراض قياس و تقويم الأداء يجب دراسة الانحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بهدف إنجاح بطاقة الأداء المتوازن و أهمها :
  - أ. التقويم الشامل على مستوى الشركة و يمكن أن يشمل هذا التقويم ما يلي:
    1. تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للشركة و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص المتاحة.
    2. مناقشة سبل بناء إمكانات و طاقات الشركة المادية و البشرية.
    3. أخذ القيم و الحاجات الخاصة بالشركة بعين الإعتبار.
    4. تحديد الأهداف و النتائج المرغوبة للشركة.
  - أ. تعريف و بناء الإستراتيجيات بعد أخذ رؤية الشركة المستقبلية و رسالتها بعين الإعتبار.
  - ب. وضع الأهداف الإستراتيجية لجميع محاور البطاقة.
  - ت. صياغة الأهداف الإستراتيجية في خارطة إستراتيجية.
  - ث. يجب أن تساعد مقاييس الأداء الشركة على الحكم عن طريق الإجابة ما إذا تم القيام بالعمل كما يجب؟ و ما إذا كان قد تم القيام بما ينبغي لذلك العمل.
  - ج. دراسة المبادرات التي تحدث في الشركة مثل تحسين العمليات التشغيلية و الدورات التدريبية و البحث و التطوير و موازنة الأداء و غيرها.
  - ح. إتخاذ القرار الملائم بخصوص أتمتة الأنظمة مع الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الشركة و الوقت و التكلفة اللازمين لذلك.
  - خ. إتباع خطوات منظمة تدعم إستراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن و لجميع الأبعاد على مختلف المستويات.
  - د. و تنتهي تلك الخطوات بمرحلة التقييم و إجراء التغيير عند الحاجة.

يتضح مما سبق إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يتعلق فقط بإتخاذ قرار إداري بتطبيق النظام، و لكن هذا الأمر مرهون مرهون بعدة عوامل مترابطة و متكاملة فيما بينها تؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح المنظومة ككل حيث يجب أن يسود داخل المنظمة ثقافة التوجه المستقبلي و عدم مقاومة التغيير، و الأهتمام بوضع إستراتيجيات مستقبلية واضحة المعالم، و يجب عدم التركيز فقط على المجالات المالية و أن يتم أيضا الأهتمام بالجوانب غير المالية، و أن لا يتم التركيز على الماضي بقدر التركيز على المستقبل، و أن يتم التدرج في عمليات التطبيق.

## 2.11 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة لبطاقة الاداء المتوازن كنظام إداري حديث و أوضح أهمية تطبيقه لتقييم الاداء في المنظمات بشكل عام و في المصارف بشكل خاص بغرض تقويم إنحرافات الأداء، مبينا طبيعة و مفهوم العناصر الأربعة المكونة لبطاقة الاداء المتوازن و هي البعد المالي و بعد العملاء و بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، مشيرا إلى ما قد يصيب المصارف التجارية من فشل بسبب تراجع موقفها التنافسي في السوق نتيجة عدم وجود نظام متكامل يراعي كافة الجوانب المالية و غير المالية، الأمر الذي يقتضي وضع رؤية واضحة لتطبيق هذه الاداة، إلى جانب الإجراءات و السياسات المناسبة لذلك، حيث ان معظم المصارف تهتم فقط بالبعد المالي دون النظر الى الابعاد الأخرى، مما يدعو المصارف إلى إتباع آليات جديدة يمكن تطبيقها لتفادي أوجه القصور التي قد تؤدي في نهاية المطاف إلى الفشل، من هنا جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعتبر أحد مداخل قياس الأداء و من أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق إهداف المنظمة، كما إنها أحد الأدوات التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة و سيتم في الفصل التالي تناول المصارف و تعظيم ربحيتها.

# الفصل الثالث

## تعظيم ربحية المصارف التجارية و العوامل المؤثرة فيها

### 3.1 مقدمة:

يعتبر هدف تعظيم الربحية هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه جميع المصارف التجارية، فهو العامل الأساسي لبقائها و إستمرارها، و كذلك يعتبر هدف تعظيم الربحية هو الهدف الرئيسي لكل من المساهمين و المودعين و المقرضين و إدرات تلك المصارف و الجهات الرقابية و النظام الإقتصادي ككل، فهو مصدر الثقة للمودعين و المقرضين، كذلك هو الهدف الرئيسي الذي تنتطلع اليه إدرات تلك المصارف، حيث إنه يعكس كفاءتها في إدارة و إستغلال الموارد المتاحة، كما أن هدف تعظيم الربحية هو محل إهتمام الجهات الرقابية لما يعكسه من نجاح المصرف و قدرته على تحسين كفاية رأس المال.

و تحقيق المصرف التجاري للربحية يحفز رجال الاعمال و الملاك على تأسيس المنظمة المصرفية، و تحمل المخاطر و وضع رؤوس الأموال فيها، كما أن الربحية تسمح بالتطور و التوسع في الخدمات المصرفية (سويلم، 1998م).

و لكي تصل المصارف التجارية الى هدفها بتعظيم الربحية، تسعى إدرات تلك المصارف الى الحصول على أكبر قدر من الأموال من المودعين و مصادر التمويل الأخرى و توظيف تلك الأموال بأنسب الطرق في شكل تسهيلات ائتمانية و إستثمارات ماليه بنسب سيولة معقولة و بمخاطر منخفضة نسبيا بما يمكنها في النهاية من تحقيق أقصى ربح ممكن.

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على ربحية المصارف التجارية، منها ما هو خارجي متعلق بالبيئة المحيطة بالمصرف، و منها ما هو داخلي متعلق بالنواحي المالية و غير المالية داخل المصرف.

في هذا الفصل يتم تناول بعض العوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة إلى حد بعيد على ربحية تلك المصارف.

### 3.2 مفهوم تعظيم ربحية المصارف:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على ربحية المصارف التجارية، منها ما هو خارجي كالظروف السياسية و الإقتصادية المحيطة بالمصرف، و التشريعات و الضوابط القانونية للمصارف، و السياسات النقدية و أسعار الفائدة السائدة ... الخ، و منها ما هو داخلي كالوضع المالي داخل المصرف، و سياسات المصرف تجاه عملائه، و جودة العمليات الداخلية داخل المصرف، و درجة إهتمام المصرف بالتعلم و النمو و التطور للعاملين فيه، حيث إن العوامل الخارجية و الداخلية تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف المنشود بتعظيم ربحية المصارف التجارية، و هناك مفهومان للربح، هما:

#### أ. المفهوم الإقتصادي:

ويعني مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الإقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

#### ب. المفهوم المحاسبي:

ويعني الفرق بين الدخل المحقق من قبل الوحدة الإقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة لتحقيق هذا الدخل، ويقع ضمن المفهوم المحاسبي مفهومان فرعيان للربح، هما:

#### • صافي ربح العمليات:

ويعني الفرق بين المبيعات/الخدمات المحققة خلال الفترة الزمنية من نشاط المنظمة الرئيسي وتكاليف هذه المبيعات/الخدمات، بالإضافة إلى المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، دون أن يشمل ذلك الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب.

#### • صافي الربح بعد الضريبة ( الربح الشامل ):

يعني هذا المفهوم الربح الناتج عن الفرق بين دخل المنظمة من جميع المصادر (المبيعات والإيرادات الأخرى) والتكاليف مهما كانت (تكاليف المبيعات/الخدمات) وأية تكاليف أخرى غير مرتبطة بالعمليات (كخسارة بيع أحد الأصول) وبعد طرح الضرائب أيضا.

تتمثل أهمية الأرباح في المصارف التجارية في كون الأرباح ضرورية لمقابلة المخاطر المتنوعة التي يتعرض لها المصرف في دنيا الأعمال، فهناك مخاطر كثيرة و متعددة منها مخاطر الائتمان، و مخاطر التصفية الإجبارية و مخاطر السرقة أو الأختلاس، و مخاطر

سعر الفائدة و غيرها، كما إن الأرباح ضرورية لملاك المشروع حيث إنها تزيد من قيمة ثروتهم و إستثماراتهم في المؤسسات المصرفية و الشركات، كما أن الأرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم في المستقبل، كما تقيس الأرباح الجهود التي بذلت، بالإضافة الى أن تحقيق المصارف للأرباح يزيد من ثقة أصحاب الودائع بالمصرف و المستثمرين المرتقبين، كما ان تحقيق الأرباح يعطي مؤشرات قوية للجهات الرقابية بأن المصرف يسير بالاتجاه الصحيح (ابو زعيتر، 2006م).

هذا غير أنه يمكن النظر إلى الربح من خلال مفهوم ما يعرف بمصطلح الربحية. فالربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق تلك الأرباح، وتعتبر الربحية هدفا لأي منظمة ربحية ومقياسا للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

وتقاس الربحية اما من خلال العلاقة بين الأرباح و المبيعات/الخدمات، و إما من خلال العلاقة بين الأرباح والإستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علما بأن المقصود بالإستثمارات هو أما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المنظمة.

أن تحقيق الربحية هدف أساسي لجميع المصارف، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المصرف، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة إدارة المصرف في إستخدام الموارد الموجودة بحوزته، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المصرف يوجه بالدرجة الأولى نحو الإستخدام الأمثل لمصادر الأموال المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها.

وتعمل المنظمات الربحية و منها المصارف على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما، قرار الاستثمار، وقرار التمويل، وفيما يلي تحليلا لطبيعة كلا القرارين (عقل، 1989م):

#### أ. قرار الإستثمار:

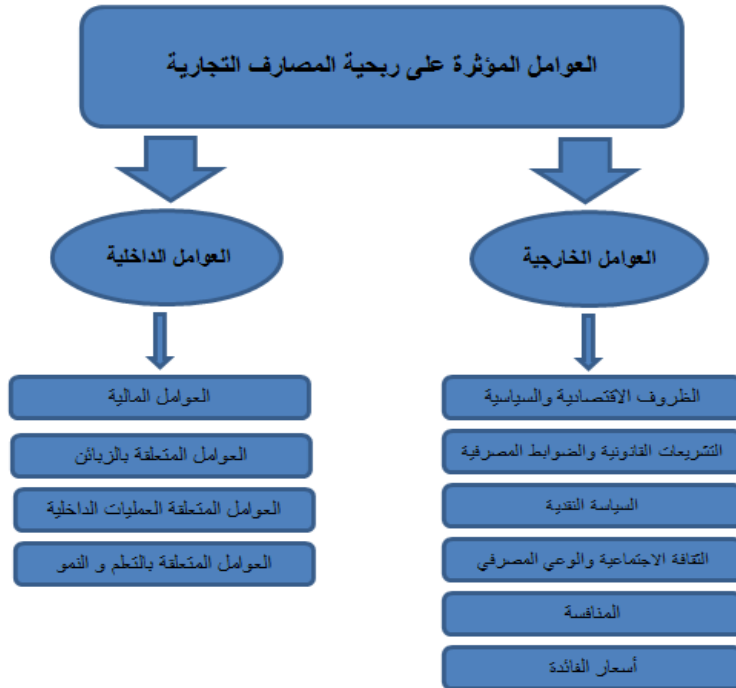
قرار الإستثمار هو القرار المتعلق بكيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها، ويظهر أثر قرار الإستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الإستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات دون زيادة تؤدي إلى تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى فوات الفرص لتمكين المنظمة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

#### ب. قرار التمويل:

قرار التمويل هو القرار المتعلق بكيفية إختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمنظمة لتمويل الإستثمار في موجوداتها، وينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال (من ديون وحقوق مالكين)، بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الإستفادة من ميزة التوسع في الإقتراض الثابت الكلفة، ولكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الإقتراض.

### 3.3 العوامل المؤثرة في ربحية المصارف التجارية:

هناك العديد من العوامل التي تواجهها المصارف التجارية في سبيل تحقيق هدفها المتمثل في تعظيم الربحية، سواء كانت هذه العوامل عوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالمصرف كالظروف السياسية و الاقتصادية و التشريعية، أو عوامل داخلية تتعلق بالمصرف ذاته ، و تلك العوامل الداخليه قد تكون عوامل مالية متمثلة في مقاييس الأداء المالي و قد تكون عوامل ادارية متعلقة بإدارة المصرف، كدرجة أهتمام المصرف برضا الزبائن، و مدى جودة العمليات الداخليه في المصرف، و مدى إهتمام إدارة المصرف بالتعلم و النمو، و الشكل رقم (3.1) يوضح أهم العوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة بشكل جوهري على ربحية المصارف التجارية:



شكل (3.1): العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية

المصدر: إعداد الباحث.



### 3.3.1 العوامل الخارجية:

تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في ربحية المصارف التجارية فيما يلي (ابو زعيتر، 2006م):

#### 1. الظروف الاقتصادية والسياسية:

تتأثر ربحية المصارف التجارية بمدى إستقرار الظروف السياسية والاقتصادية في المناطق التي تعمل بها تلك المصارف، وهناك العديد من الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية، و التي أثرت بشكل كبير على معدل ربحية تلك المصارف.

#### 2. التشريعات القانونية والضوابط المصرفية :

تؤثر التشريعات القانونية والضوابط المصرفية بدرجة كبيرة على أداء المصارف التجارية بشكل عام، فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط المصرفية تهدف إلى ضبط الأداء المصرفي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين الأمر الذي قد يترتب عليه التزامات إضافية على بعض المصارف.

#### 3. السياسة النقدية:

تلعب السياسة النقدية للمصارف المركزية في الدول دورا بالغ الأهمية في التأثير في سياسات المصارف التجارية فيما يتعلق بإدارة موجوداتها ومطالبها، وبالتالي فإن ذلك يكون ذو تأثير في ربحيتها، وهناك العديد من الأدوات لتلك السياسة سواء كانت أدوات الرقابة الكمية أو النوعية أو الرقابة المباشرة، و يستخدمها المصرف المركزي بهدف إحكام سيطرته على العمل المصرفي.

#### 4. الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي:

تؤثر الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي في ربحية المصارف التجارية، حيث تتأثر الحصة السوقية للمصارف التجارية من الودائع والقروض نتيجة تعامل بعض العملاء مع المصارف الإسلامية دون المصارف الربوية، مما يؤثر في ربحية المصارف التجارية.

#### 5. المنافسة:

تؤثر المنافسة بين المصارف التجارية في ربحيتها، وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة لهذه المصارف، و إضطرارها نتيجة لذلك إلى دفع معدلات فائدة عالية للحصول على هذه الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض هامش العوائد، وبالتالي التأثير في صافي الأرباح ومعدلات الربحية.

## 6. أسعار الفائدة:

تزداد ربحية المصارف التجارية كلما ازدادت أسعار الفائدة على القروض، خصوصاً عندما تكون أسعار الفائدة على الودائع منخفضة، بمعنى أن الربحية تزداد كلما إزداد هامش سعر الفائدة، وتلعب أسعار الفائدة دوراً فاعلاً في التأثير في استثمارات المصارف.

### 3.3.2 العوامل الداخلية:

تلعب العوامل الداخلية دوراً هاماً في قدرة المصارف التجارية على تعظيم ربحيتها بما يحقق لها النمو و الإستمرار ضمن المنظومة الاقتصادية ككل، حيث تتراوح العوامل الداخلية ما بين عوامل ماليه تقليدية لها علاقة بالسياسات المالية و بين عوامل غير مالية أصبحت تلعب أيضاً دوراً هاماً في تعظيم الربحية كعناصر بطاقة الأداء المتوازن غير الماليه، و التي يتم تناولها بالمناقشة ضمن العوامل المالية و غير المالية التي يمكن أن يكون لها الأثر الكبير في دعم ربحية المصارف التجارية.

### البعد الاول: البعد المالي Financial Perspective :

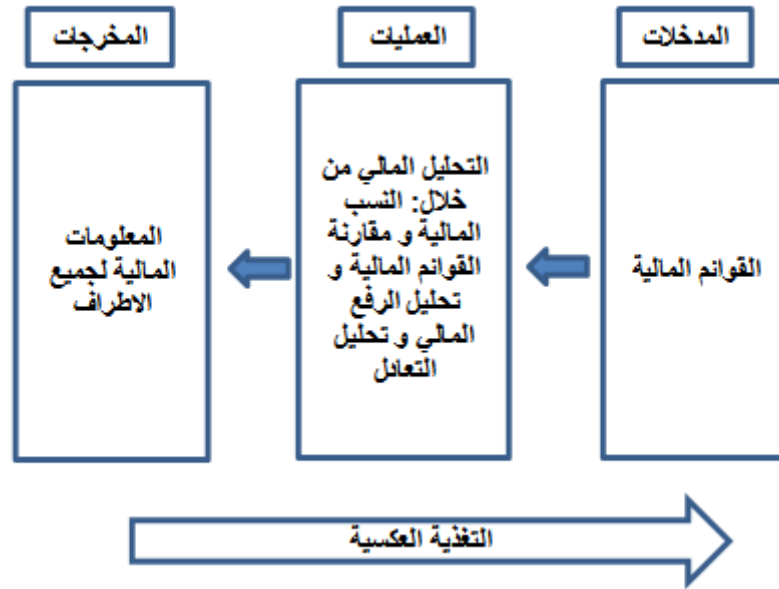
يتوقف نجاح أي منظمة ربحية و من ضمنها المصارف التجارية على قدرة إدارات تلك المصارف على إدارة موجوداتها، و مدى قدرتها على تنمية مواردها المالية، و توجيه تلك الموارد نحو إستثمارات تمكنها من تعزيز و تعظيم ربحيتها.

ويعد التحليل المالي من أهم الأدوات التي تستخدمها المصارف التجارية لتقييم أدائها، و تعديل سياستها بما يضمن لها تحقيق المزيد من الأرباح، حيث إن قيام تلك المصارف بإستخدام أدوات التحليل المالي يساهم في تحديد مواطن القوة و مواطن الضعف في السياسات المالية المتبعة، و يساهم أيضاً في الكشف عن الخاطر المصرفية، كما أن مؤشرات التحليل المالي أداة مثالية لتحديد نسب الأرباح و السيولة المطلوبة، كما إنها مؤشر هام يوضح قوة المركز المالي للمصرف التجاري.

### 1. عناصر التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي وسيلة ضرورية من أجل الوصول الى تخطيط مالي سليم، كما إن التحليل المالي يبين لنا الحالة المالية للمصرف في فترة زمنية و ذلك بإستعمال مجموعة من التقنيات و التي تتمثل في النسب المالية.

و التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير و أسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمصرف و إجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة و إيجاد الربط والعلاقة فيما بينهما ، فمثلا العلاقة بين الأصول المتداولة التي تمثل السيولة في المصرف وبين الخصوم المتداولة التي تشكل إلتزامات قصيرة الأجل على المصرف والعلاقة بين أموال الملكية و الإلتزامات طويلة الأجل بالإضافة الى العلاقة بين الإيرادات والمصروفات، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل اليها والبحث عن أسبابها وذلك لإكتشاف نقاط الضعف والقوة في الخطط و السياسات المالية بالإضافة الى تقييم انظمة الرقابة، و وضع الحلول والتوصيات للأزمة لذلك في الوقت المناسب، و الشكل رقم (3.2) يوضح عناصر التحليل المالي:



شكل (3.2): عناصر التحليل المالي

المصدر: إعداد الباحث.

هناك العديد من الباحثين يرون بأن التحليل المالي "هو مدخل أو نظام لتشغيل البيانات لإستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات على التعرف على الأداء الماضي للمنظمة وحقيقة الوضع المالي والإقتصادي للمنظمة في الوقت الحالي و التنبؤ بالأداء المالي للمنظمة في المستقبل، و تقييم أداء الإدارة، أي إن التحليل المالي هو عملية إستخلاص المعلومات من البيانات المتوفرة من أجل التعرف على أداء المنظمة في الماضي والتنبؤ بأدائها في المستقبل وتقييم أداءها الحالي وذلك من اجل مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها تعظيم ربحية المنظمة" (الجمعية السعودية للمحاسبة، 2005م).

كما يرى البعض أن التحليل المالي " هو عبارة عن عملية معالجة المنظمة للبيانات المالية المتاحة للحصول على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرارات وتقييم أداء المنظمات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة مالية أو تشغيلية وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل (عقل، 2002م).

في حين يرى البعض إن التحليل المالي " إنما هو نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة كنظام التحليل المالي الفرعي لدراسة و تحليل المبيعات، و النظام الفرعي لدراسة قوى العمل، و النظام الفرعي لدراسة رأس المالي، و غيرها من الأنظمة الفرعية (السالم، 2002).

و مما سبق يتضح بأن التحليل المالي هو عملية رقابية تقييمية ، وهو يعتبر أيضا نظام متكامل للمعلومات حيث إنه يستمد المدخلات الخاصة به من بيانات وتقارير وكشوفات من المنظمات المختلفة ومن البيئة الخارجية سواء كانت منها القطاع الذي تعمل فيه هذه المنظمة أو تلك أو البيئة كالمحيط الإقليمي و الدولي، ثم يتم بعد ذلك إجراء العمليات المالية اللازمة لمعالجة البيانات والأرقام المتاحة بطرق خاصة ومعروفة للمحللين الماليين، و تكون المخرجات عبارة عن تقارير و نسب و مخططات يتم تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تحقيق المزيد من الأرباح و دعم الموقف التنافسي للمنظمة، كما يجب أيضا الإهتمام بالتغذية العكسية لنظام التحليل المالي من خلال التحقق من صحة مخرجات النظام التي قدمت على شكل نسب أو طرق رياضية أو إحصائية ومدى مطابقتها لواقع المنظمة.

و يتضح أيضا إن هناك تخصصات فرعية في مجال التحليل المالي، حتى تكون عملية تقييم أداء المنظمة أكثر شمولية بحيث تشمل جميع نواحي العمل هذه المنظمات و ذلك من أجل تطوير وتحسين أداء المنظمة.

## 2. أبعاد التحليل المالي:

يحتل التحليل المالي في المصارف التجارية في وقتنا الحاضر مكانا هاما ليس في ميدان الإدارة المالية فحسب بل في محيط إدارة الأعمال ككل ، فالقوائم المالية تتضمن عددا كبيرا من الأرقام والتي تمثل نشاط المصرف وينبغي دراسة وتحليل وتفسير هذه الأرقام للحكم على مركز المصرف المالي وللاستفادة منها في وضع الخطط والسياسات ، و قد ساهمت العديد من العوامل في زيادة أهمية التحليل المالي في الوقت الراهن و خصوصا في المصارف التجارية، مثل التطور التجاري و الخدماتي الكبير، و زيادة منح الأئتمان من قبل المصارف

التجارية، و توسع أسواق الأوراق المالية، و تدخل الحكومات و البنوك المركزية في طريقة عرض البيانات المالية، وبصورة عامة فان أهمية التحليل المالي تتمثل بالاتي (الحيالي، 2004م):

- التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الإنذار المبكر والحارس الأمين للمنظمة خاصة إذا استخدم بفعالية في المنظمات.
- يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء.
- التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث إنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية.
- التحليل المالي أداة من أدوات إتخاذ القرارات المصيرية، سيما ما يخص قرارات الإندماج والتوسع والتحديث والتجديد.

و يتضح مما سبق بأن أهمية التحليل المالي ينبع من مساعدته في معرفة المركز المالي للمصرف، و تحديد المركز الأتئماني له، و تحديد القيمة الاستثمارية، و تحديد مدى كفاءة العمليات التشغيلية المختلفة، و تحديد مركز المصرف ضمن القطاع المصرفي، و تخطيط السياسات المالية المستقبلية.

### 3. الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

هناك العديد من الجهات التي تستفيد من التحليل المالي فمنها ما هو داخلي يخص المنظمة نفسها ويتمثل بالمستويات الإدارية المختلفة وهناك جهات خارجية تستفيد من التحليل المالي تتمثل بجميع الأطراف خارج المنظمة سواء كانت لهم صلة بالمشروع أو لا وبصورة عامة فان الجهات التي تستفيد من التحليل المالي هي (النعيمة و آخرون، 2007م):

- إدارة المصرف.
- ملاك المصرف والمستثمرين الحاليين والمتوقعين في المستقبل.
- دائنو المصرف.
- الجهات الحكومية وأجهزة الرقابة والضريبة.
- مراكز الدراسات والبحوث.
- البورصات وأسواق المال.
- الجامعات والمعاهد.
- شركات التأمين

- الصحف و الجرائد والمجلات
- النقابات.

#### 4. خطوات التحليل المالي:

هناك العديد من الخطوات المحددة التي يستخدمها بالعادة المحلل المالي في عملية التحليل و من أهم تلك الخطوات ما يلي (عقل، 2002م):

- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل وهذا يتعلق بقرار الإدارة حول ماهية العمل الذي تريده فهل تريد تقييم الأداء النهائي، أم تريد إجراء تحليل قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الجارية كما يحدث غالبا في المصارف التجارية على سبيل المثال عندما تريد منح قرض لأحد المنظمات، أم إن الهدف هو تحليل إنتاجية العمل، وغيرها من الأهداف.
- بعد ذلك يقوم المحلل بجمع المعلومات المطلوبة حسب نوع التحليل فان كان هدف التحليل تقييم الأداء النهائي فان المحلل يقوم بجمع بيانات عن المصروفات و الإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي لها دور كبير في أداء المنظمة مثل المبيعات أو الإنتاج.
- ثم ينتقل المحلل بعد ذلك إلى تحديد أدواته التي سوف يطبقها في عملية التحليل وهذا يتعلق طبعا بالمستوى العلمي والفني للمحلل ومدى تجربته في مجال التحليل.
- ثم يقوم المحلل باستخدام البيانات ذات العلاقة من اجل الوصول إلى مؤشرات معينة يستفيد منها في عملية التحليل.
- بعد الوصول إلى مؤشرات معينة يقوم بتحليل هذه المؤشرات من أجل معرفة إتجاه هذه المؤشرات في المستقبل.
- ينتهي المحلل بعد ذلك إلى كتابة إستنتاجاته وتوصياته على شكل تقرير يقدم إلى الجهة التي طلبت التحليل.

#### 5. مصادر معلومات التحليل المالي:

يقوم المحلل المالي بالحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية التحليل المالي من مصادر داخلية و خارجية، و يتوقف اعتماده على أي منهما على طبيعة و غرض التحليل المالي و كذلك حسب المؤشرات المطلوبة، و بشكل عام تتمثل مصادر المعلومات اللازمة للتحليل المالي في (مطر، 2003م):

- البيانات المحاسبية الختامية المنشورة و غير المنشورة و تشمل الميزانية العمومية و قائمة الدخل، و قائمة التدفقات النقدية و الإيضاحات المرفقة بتلك البيانات.

- تقرير مدقق الحسابات و التقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة.
- التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية مثل التوقعات و التنبؤات المالية.
- المعلومات الصادرة من أسواق المال و هيئات البورصة و مكاتب الوساطة.
- الصحف و المجلات و النشرات الإقتصادية التي تصدر عن الهيئات و المؤسسات الحكومية و مراكز البحث.
- المكاتب الإستشارية.

و يرى الباحث إن التحليل المالي في المصارف التجارية يعتمد بشكل رئيسي علي المعلومات المقدمة من القوائم المالية المنشورة و غير المنشورة للمصرف، حيث إنها القاعدة الأساسية التي يبنى عليها عملية التحليل، وبدون تلك المصادر لا يمكن إتمام عملية التحليل المالي.

## 6. أساليب التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي للبيانات المالية المنشورة للمصارف التجارية الوسيلة التي تمكن المساهمين و المودعين من إستنباط العديد من المؤشرات المالية عن أنشطة المصرف مصدر البيانات، و يقوم التحليل المالي بشكل عام على منهج المقارنة، و تتنوع أساليب التحليل المالي حسب إتجاه و طبيعة و مجال المقارنة على النحو التالي (عقل، 2006م) :

### • التحليل الرأسي:

يتم في هذا النوع من التحليل نسبة بند من بنود احد القوائم المالية الواحدة إلى مجموعة اكبر فمثلا يتم نسبة المدينين إلى الموجودات المتداولة ، أو نسبة المكائن والآلات إلى الموجودات الثابتة أو إلى إجمالي الموجودات وهكذا بالنسبة للخصوم ، هذا فيما يخص قائمة المركز المالي على سبيل المثال، أما بالنسبة إلى قائمة الدخل فيتم نسبة أحد البنود إلى المبيعات، طبعا مع ملاحظة أن هناك علاقة بين البند والمجموعة التي ينسب لها من أجل أن تكون ذات مدلول، ويتسم هذا التحليل بالسكون والثبات لأنه يدرس العلاقة بين بندين أو مجموعتين في فترة زمنية محددة .

### • التحليل الأفقي:

ينطوي هذا النوع من التحليل على دراسة الإتجاه الذي يتخذه كل بند من بنود القوائم المالية تحت الإعتبار، وملاحظة مقدار التغير في الزيادة أو النقص على كل منها مع مرور

الزمن، ويتصف هذا النوع من التحليل بالديناميكية لأنه يبين التغيرات التي تمت مع الزمن، بعكس التحليل العامودي الذي يقتصر على فترة زمنية واحدة .

ويمكن إستعمال هذا الأسلوب من التحليل لمقارنة الأرقام المجردة الخاصة بفترة معينة بمثيلاتها من الفترات السابقة، كما يمكن إستعماله لمقارنة النسب التي يحصل عليها المحلل نتيجة التحليل بالنسب، وفي ذلك مساعدة له للتعرف على الإتجاهات التي يتخذها وضع المنظمة المالي نتيجة للسياسات المتبعة فيها .

## 7. التحليل المالي بالنسب:

ظهر التحليل المالي بمفهومه الحالي نتيجة للكساد الكبير الذي ساد العالم الغربي في بدايات القرن العشرين، حيث تم إكتشاف الكثير عمليات الغش و الخداع التي تمارسها بعض إدارات الشركات ذات الملكية العامة، مما أدى إلى الإضرار بالمساهمين والمقرضين، مما أستوجب ضرورة التدخل من الجهات الرقابية، وفرض نشر البيانات المالية، و نتيجة لنشر هذه البيانات ظهرت في تلك الفترة وظيفة التحليل المالي.

و قد أكتسب التحليل المالي منذ ذلك الوقت الكثير من الأهمية، لما يقدمه للجهات المختلفة المستخدمه له من معلومات مالية ذات أهمية كبيرة، وقد كانت المصارف التجارية واحدة من الجهات التي أهتمت بالتحليل المالي بشكل كبير، لما له من دور كبير في المساعدة على إتخاذ قرارات من شأنها تدعيم ربحية تلك المصارف.

و يعتبر التحليل المالي بإستخدام النسب من أهم الأدوات المستخدمة في الوقوف على الوضع المالي للمنظمات الربحية و منها المصارف التجارية، و تقوم فكرته على إيجاد علاقات كمية بين كل من عناصر قائمة المركز المالي ، أو بين عناصر قائمة الدخل ، أو بين عناصر قائمة المركز المالي و قائمة الدخل سويًا في تاريخ محدد، و تحديد إتجاه العلاقات بين تلك العناصر، حيث يتم إختصار تلك العلاقات إلى نسب مختصرة ومعبرة عن قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير و المدى الطويل و حقيقة الموقف المالي لها.

عند تحليل المركز المالي لأي مؤسسة يمكن إستخدام عدد كبير من النسب المالية، و التي يمكن أن تقسيمها إلى عدة مجموعات، و كل مجموعة من هذه النسب تقيس و تدرس ظاهرة معينة، و يتوقف ذلك على الغرض المقصود من التحليل المالي (العصار و اخرون، 2001م).



و قد أتفق معظم المختصين على إنه بالإمكان تقسيم النسب المالية إلى عدة مجموعات و فيما يلي بعض النسب المستخدمة في التحليل المالي بإختصار .

#### اولا: نسب السيولة:

فيما يلي بعض النسب التي تستخدم لقياس السيولة:

##### 1. نسبة التداول:

$$= \text{الأصول المتداولة} / \text{المطلوبات المتداولة}$$

ويستفاد منها في معرفة مدى قدرة المشروع على الإيفاء أو سداد إلتزاماته، و تعتبر النسبة المقبولة هي 1:2 (أي أن الأصول المتداولة تكون ضعف المطلوبات المتداولة)، لكن هذه النسبة تتعرض إلى إنتقادات منها إن نسبة التداول لا تعطي نسبة السيولة الصحيحة بإعتبار أن الموجودات المتداولة تتكون من عناصر متعددة، منها ما هو قريب من السيولة النقدية ومنها ما هو بعيد عن السيولة، بل يصعب أحيانا تحويله إلى سيولة في فترة قصيرة من الزمن كالمخزون السلعي، لذا يجب إستخدام نسب أخرى من السيولة والتي تستبعد مثل هذه العناصر البعيدة عن السيولة (النعيمة و اخرون، 2007م).

##### 2. نسبة السيولة السريعة:

$$= \text{(الأصول المتداولة - المخزون السلعي)} / \text{الخصوم المتداولة}$$

وتعتبر هذه النسبة تدقيقا في نسبة التداول لأنها تقيس مدى قدرة المنظمة على دفع إلتزاماتها القصيرة الأجل من النقد والأوراق المالية والديون الموجودة لديها دون الإعتماد على البضاعة، ويتطلع بعض المحللين الماليين الى سيولة سريعة مقدارها 1:1 كهدف مقبول لهذه النسبة، ويعتبرون التدني عن هذا المعدل ضرورة لإعتماد المنظمة تسهيل البضاعة من أجل الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل (عقل، 2006م).

#### ثانيا: نسب النشاط أو الدوران:

فيما يلي بعض النسب التي تستخدم لقياس النشاط أو معدل الدوران:

##### 1. معدل دوران مجموع الأصول:

$$= \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}$$

و تعكس هذه النسبة جميع نسب النشاط الأخرى و تتأثر بكل منها، و تعتبر من أشمل مقاييس الكفاية بحكم كونها مؤشرا لقدرة الاستثمار في الموجودات على تحقيق المبيعات، أي

إنتاجية هذه الأصول، و تشير هذه النسبة الى مدى كفاءة الإدارة في إستعمال جميع الموجودات لتحقيق هدفها في المبيعات، و ليس هناك معدل نمطي يمكن إستخدامه للحكم على معدلات الدوران لدى مختلف المؤسسات، بل يختلف هذا المعدل من صناعة لأخرى باختلاف طول فترة الدورة الإنتاجية، و نوعية المنتج و كذلك درجة الكثافة الرأسمالية، فإذا وجد لدينا معدل عام للصناعة، فانه يمكن مقارنة نسب المنظمة بالمعدل العام للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة (عقل، 2006م).

## 2. معدل دوران الأصول المتداولة:

= صافي المبيعات / مجموع الأصول المتداولة

و تبين هذه النسبة مدى تأثير الاصول المتداولة على المبيعات و مدى قدرة الأصول المتداولة على توليد المبيعات، و إرتفاع هذا المعدل يعتبر شيئاً إيجابياً (السعادة و فريد، 2004م، ص140).

## 3. معدل دوران الذمم المدينة:

= صافي المبيعات الاجلة السنوية / أجمالي الذمم المدينة

و تقيس هذه النسبة قدرة المشروع على تحصيل ذممه المدينة، كما أنها تقيس كفاءة إدارة الأئتمان و مدى فعالية سياسة الأئتمان و التحصيل، و كلما زاد معدل دوران الذمم المدينة، كلما كان ذلك مؤشراً جيداً، و العكس صحيح (مطر و اخرون، 2002م).

## ثالثاً: نسب الربحية:

فيما يلي بعض النسب التي تستخدم لقياس الربحية:

### 1. نسبة مجمل الربح إلى المبيعات/الخدمات:

= مجمل الربح من العمليات / المبيعات أو الخدمات

تستخدم هذه النسبة لقياس كفاءة إدارة المنظمة في إدارة عناصر تكلفة المبيعات، حيث إن مجمل الربح يتم التوصل إليه من خلال المقارنة بين المبيعات الصافية و بيت تكلفة المبيعات، و لا يوجد معيار نمطي لهذه النسبة، حيث لابد من المقارنة مع نسب الصناعة، و مع نسب الشركة للسنوات السابقة (العصار و اخرون، 2001م).

## 2. نسبة صافي ربح العمليات :

= صافي ربح العمليات قبل الفائدة و الضريبة و الإيرادات و المصروفات الأخرى / المبيعات

يتم احتساب هذه النسبة قبل الفوائد و الضريبة و الأرباح و المصروفات الأخرى، لأنه ليس لإدارة المشروع سيطرة فعلية على هذه العناصر، لذا يكون المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة هو ربح العمليات، و تتميز هذه النسبة بأنها لا تقصر الإهتمام على عناصر تكلفة المبيعات، بل توسع إهتمامها لكي تشمل عناصر التكاليف و المصروفات المتعلقة بقيام المنظمة بعملياتها، و تبين هذه النسبة مدى الإنخفاض الممكن في سعر بيع الوحدة قبل أن تبدأ المنظمة بتحمل الخسائر؛ لذا ينظر لهذه النسبة على أنها مقياس عام للكفاءة في التشغيل (عقل، 2006م).

## 3. نسبة العائد على الموجودات:

= صافي الربح التشغيلي قبل الضريبة / مجموع الموجودات

و تعتبر هذه النسبة معيار مناسب لقياس كفاءة الإدارة في استخدام أصول المنشأة (مطر و اخرون، 2002م).

## 8. محددات التحليل المال:

على الرغم من أهمية التحليل المالي وقدرته على المساعدة في التعرف على المركز للمصرف ومدى كفاءة عملياته المختلفة وعلى القدرة الإستثمارية لديه، إلا أن هناك كثير من المحددات للتحليل المالي التي يتعين على المحلل بذل الجهود اللازمة للتغلب عليها، و من تلك المحددات ([www.sca.ae.p](http://www.sca.ae.p)) تركيز إهتمام المحلل بجانب واحد من الوضع المالي للمصرف، و درجة إهتمام المحلل بالمصرف محل التحليل ومدى عمق التحليل المطلوب، و كمية و نوعية المعلومات المتاحة ذات الأثر المباشر على نتيجة التحليل، و تقييم إحتياطي الديون المشكوك في تحصيلها، مدى إستمرارية إستعمال الأساليب والقواعد المحاسبية إذ أن تغيير الأساليب سيؤدي إلى تغيير في النتائج، و إختصار البيانات المالية في القوائم المالية للمصرف مما يحد من قدرة المحلل الخارجي على الاستنتاج الدقيق، و تجميل القوائم المالية بشكل تصعب معه عملية التحليل المالي.

و يرى الباحث وهذه المحددات لا تقلل من أهمية التحليل المالي في المصارف بشكل عام، ولكن يتوجب على إدارات تلك المصارف استعماله بحكمة وحذر وليس كأداة ميكانيكية وبدون تفكير.

و يتضح مما سبق ان البعد المالي يمثل حجر الأركان الأساسي بالنسبة لأي مصرف تجاري في تقييم أدائه و وضع الاستراتيجيات التي تضمن إستمراره و نموه و دعم مواقفه التنافسي في بيئة الأعمال.

### البعد الثاني: بعد العملاء Customer Perspective:

أصبح الأهتمام بتلبية حاجات العملاء و إشباع رغباتهم من أقوى العوامل التنافسية التي تسعى جميع المنظمات الربحية لتحقيقها، و المصارف التجارية شأنها شأن غيرها من المنظمات الربحية تعد عملائها ممن أكثر أصولها أهمية، و التي تحقق لها الإستمرار و النمو و تحقيق المزيد من معدلات الربحية.

حيث أنه و بسبب المنافسة العالية التي تواجه المنظمات الربحية بشكل عام و المصارف التجارية بشكل خاص في سوق العمل اتجهت المصارف التجارية إلى الإهتمام بالعملاء بشكل كبير و معرفة رغباتهم و إحتياجاتهم و السعي لإشباعها و تحقيقها، و قد توصلت الدراسات إلى أن النسبة الكبرى من أرباح العمل تأتي من العملاء الدائمين للمنظمات الربحية، حيث تغيرت النظرة إلى العميل على إنه مجرد مشتري لمنتجات/خدمات المنظمة من خلال العلاقة التبادلية إلى قيمة كلية تهدف المنظمة إلى إرضائه لإعادة شراء المنتج/الخدمة و المداومة على ذلك، حيث صار إرضاء العميل جزء أصيل في استراتيجيات المنظمات الحديثة بما فيها المصارف التجارية.

و بالنظر الى القطاع المصرفي الفلسطيني بشكل عام و المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين بشكل خاص في الوقت الراهن يتبين قوة المنافسة بين تلك المصارف، و التي تتنافس فيما بينها من خلال جذب أكبر عدد من العملاء وتوجههم إلى تلك المصارف من خلال محاولة تقديم خدمات على مستوى عالي وتسهيل منح القروض للمقترضين، و إفتتاح عدد كبير من الفروع في مختلف المناطق لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، بما سيؤدي حتما الى النهاية نمو تلك المصارف و تعظيم ربحيتها بشكل ملحوظ.

### 1. مفهوم رضا العملاء:

يعتبر رضا العميل من المفاهيم المهمة في مجال تسويق الخدمات ، فقد بين كل من (Ueltschy & others, 2004) إن رضا العملاء في مجال الخدمات أهم منه في مجال السلع ، و ذلك كون العلاقة بين كل من النمو و تحقيق المزيد من الأرباح أقوى في الخدمات من تقديم السلع المادية.

و على الرغم من وجود علاقة واضحة بين مفهومي رضا العملاء و جودة الخدمات المقدمة إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين على طبيعة هذه العلاقة و نوعها، و على مفهوم كل منهما، فمنهم من يرى بأن رضا العميل هو نفسه جودة الخدمة، و منهم من يرى بأنهما مفهومان مختلفان، و لتوضيح مفهوم رضا العمل هنالك العديد من التعريفات التي وضعها الباحثين لرضا العميل نذكر منها ما يلي:

إن الرضا يمثل السعادة التي يشعر بها العميل عندما يحقق الإشباع المطلوب ، وما كان يتوقع الحصول عليه من منافع، و أن الرضا يتكون من خلال مقارنة ما يتوقع العميل الحصول عليه ، وما يحصل فعلا عليه (lovelock & Jochen , 2007) ، كما إن الرضا يمثل إستجابة للتجارب التي يمر بها العميل، ويرتبط بالمنتجات أو الخدمات التي قام بشرائها وأن الاستجابة تمثل رد فعل العميل الناجمة عن عملية التقييم والإدراك المعرفية مع ما كان يعتقد بأنه سوف يحصل عليه (Jenet, 2010) .

و هناك من عرف رضا العميل بأنة "ذلك الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به عميل ما تجاه تجربة شراء و /أو استهلاك، و هو ناتج المقارنة بين توقعات العميل تجاه منتج ما ، و أدائه المدرك عموما، و أما فيما يخص رضا العميل فإنه يوجد مدخلين يوجدان لتعريفه هما: رضا العميل المبني على تبادل تجاري محدد ، و رضا العميل التراكمي فالمدخل الأول يشير إلى تقييم العميل لتجربته و مدى استجابته وتفاعله اتجاه خدمة محددة، أما المدخل الثاني فهو يشير إلى تقييم العميل العام لتجربة الاستهلاك عبر فترة زمنية . (Kotler and Keller 2012م).

و قد حدد (Kotler,2003) ثلاثة مستويات من الرضا:

- **المستوى الأول:** عندما يحصل العميل على أكثر مما كان يتوقع الحصول عليه ، يصل العميل الى البهجة والسرور في نفسه.
- **المستوى الثاني:** عندما يحصل العميل على ما كان يتوقع الحصول عليه ، يكون العميل راضيا.
- **المستوى الثالث:** عندما لا يحصل العميل عما كان يتوقع الحصول عليه، يكون العميل غير راضٍ.

## 2. البعد الإستراتيجي لرضا العملاء:

وضعت المصارف التجارية الحديثة رضا العملاء من أولوياتها الإستراتيجية، و أصبحت مهمة المصرف التجاري الأولى هي تحقيق رضا العملاء كجزء أساسي من مفهومها و صياغتها، حيث يعرف (Norton Paley, 2007) الاستراتيجية بانها " فن تنسيق المعاني ( المال، الموارد البشرية و المواد) لتحقيق النتائج النهائية ( الربح، رضا العميل و نمو المنشأة). فيما يرى (John M. Coe,2004) ان إستراتيجية التسويق يجب أن تتوجه نحو الرضا الكامل للعميل ، و يعني ذلك السعي الحثيث للتمييز لمقابلة توقعات العميل و إشباع حاجاته، و قد حدد (John M. Coe,2004) ثلاثة متطلبات أساسية لتطبيق استراتيجية التسويق المرتبطة بالقيمة:

- التعرف على توقعات العميل.
- تصميم البرامج لتحقيق التوقعات من ناحية الجودة، الخدمة و الزمن.
- تدريب و تأهيل الموظفين لتحقيق هذه الوعود.

و يتضح مما سبق إن هذه الاحتياجات تشمل الاهتمام بالعملاء الخارجيين و هم المستهدفين بعمل المصرف و ذلك من خلال معرفة توقعاتهم، و من ثم تحقيق هذه التوقعات من خلال برامج موجهة لخدمة العملاء بالإضافة إلى الإهتمام بالعملاء الداخليين و هم الموظفين العاملين في المنظمة و المسؤولين عن ارضا العملاء الخارجيين من خلال التدريب و التأهيل، حيث أن الإهتمام بالعملاء الداخليين لا يقل أهمية عن الإهتمام بالعملاء الخارجيين.

## 3. أسباب قياس رضا العملاء:

يمكن حصر أسباب قياس المصارف لرضا عملائها في التالي:

- **ولاء العميل:** حيث يتم معرفة ما يحب العميل و ما يكره ، و معرفة السبب الذي يدفعه إلى الإستمرار في التعامل مع المصرف، و الذي يفسر نجاح المصرف.
- **رضا العميل:** العملاء الراضون هم العملاء الذين لا يحملون نظرة سلبية تجاه المصرف، حيث يجب أن يصل رضا العمل نهاية المطاف الى ولاء للمصرف.
- **الاتصال الفعال:** يتم ذلك من خلال التواصل العملاء بواسطة المسح، حيث ان ذلك أفضل الطرق التي يمكن أن يتبعها المصرف في الوصول الى درجة رضا عملائه.

• **معرفة الاتجاهات:** و ذلك من خلال المعلومات الراجعة من المسح، و هذه المعلومات يمكن أت تستفيد منها إدارة المصرف في تعديل إستراتيجياتها الحالية و وضع إستراتيجياتها المستقبلية.

#### 4. أهمية قياس رضا العملاء:

إن المصارف التجارية التي تضع رضا عملائها كأحد أهدافها الرئيسية، تقوم بقياس رضا عملائها بشكل مستمر لأن رضا العميل يرتبط بإرتباط العميل بالمصرف بدرجة كبيرة و بالتالي يرتبط بربحية المصرف.

حيث يجب على المنظمات بشكل عام و المصارف بشكل خاص ان تقيس رضى عملائها، حيث لا يمكن ان تعتمد فقط على إعتراض بعض العملاء غير راضين حيث إن نسبة كبيرة من العملاء غير راضين لا يعبرون بالأغلب عن عدم رضاهم، و قد حدد ( Philip Kotler, 2003) عدة حقائق توضع أهمية رضا العملاء:

- إن عملية الحصول على عملاء جدد يكلف المنظمة أضعاف تكلفة رضا العملاء الحاليين.
- المنظمات في المتوسط تفقد جزء كبير من عملائها سنويا قد يصل الى 20% .
- تقليل معدل فقد العملاء بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25 - 80% حسب نوع نشاط المنظمة.
- معدل ربح العميل يزداد مع إمتداد فترة إرتباطه بالحصول على منتجات/خدمات المنظمة.

كما إن رضا العملاء فقط ليس كافيا، فالعميل الراضي عن أداء المصرف يمكن أن يتحول إلى مصرف أخرى إذا وجد عروضاً أفضل، لذلك لأبد أن يؤدي رضا العميل في النهاية إلى ولاء العميل و الإحتفاظ به ، حيث إنه و في بيئة الأعمال الحديثة يعتبر ولاء العميل هو الطريق الوحيد الذي يحقق ميزة تنافسية للمصرف، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الرضا الكامل للعميل من عروض المصرف.

و يتضح مما سبق أن أهمية قياس رضا العملاء تبرز من خلال مساعدتها في الوقوف على مدى رضا العميل عن الخدمات و التسهيلات المقدمة من المصرف التجاري، وتقديم نتائج رضا العملاء للشركاء كالمساهمين و الممولين، كما انه يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق المصرف لأهدافه، بالإضافة الى انه يساعد في معرفة هل إن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة، كما يساعد إدارة المصرف في إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي يقدمها المصرف لتشمل مجتمعات أخرى، بالإضافة الى المساعدة في تجنب الأخطاء في

الخدمات المقدمة، كما يساعد قياس رضا العملاء في الإجابة على السؤال هل تحتاج الإدارة إلى تعديل في سياساتها لكسب المزيد من رضا العملاء.

كما تسعى المصارف التجارية بشكل عام إلى قياس درجة رضا عملائها لتحقيق لفهم إحتياجات و توقعات العملاء من المصرف، و لمعرفة كيف يحقق المصرف هذه الإحتياجات و التوقعات، وتطوير الخدمات لتقابل إحتياجات و توقعات العملاء، و تحديد التوجهات (العملاء/ المنافسين) خلال فترات زمنية حتى تستطيع إدارة المصرف إتخاذ قراراتها على الأساس الزمني، و تصميم أولويات و مقاييس للمصرف لمعرفة كيف تحقق إحتياجات و توقعات عملائها.

### 5. نماذج قياس رضا العملاء:

نظرا لأهمية رضا العملاء بالنسبة للمصارف التجارية فلا بد من أن تقوم تلك المصارف بقياس رضا العملاء و ترجمة درجة الرضا إلى معايير قابلة للقياس، و على الرغم من أن هنالك العديد من النماذج التي تم وضعها لقياس درجة رضا العملاء إلا إنها تتفق في الأسس الآتية:

- بيانات المشكلة تعتمد على العملاء و التي تجمع منهم مباشرة.
  - إستخدام منهج البحث العلمي.
  - قياس رضا العملاء يجب ان يتم على الأساس الكلي وعلى الأساس الجزئي لكل معيار من المعايير المرتبطة برضا العملاء.
  - يستخدم المسح الميداني ، كأساس لجمع البيانات مع عدم إغفال الأساليب الأخرى.
  - توفير مجموعة كاملة من النتائج والتي تحلل بعمق تفضيلات المستهلكين و توقعاتهم و توضيح مدى رضاهم.
  - إستخدام النتائج في تطوير عروض المنشأة المقدمة لعملائها.
- و من ضمن النماذج المستخدمة في عملية قياس درجة رضا العملاء النماذج التالية :
- أ. نموذج كانو (Kano Model):

حدد (Kano 1984) في نمودجه ثلاثة أنواع من الإحتياجات المرتبطة بالمنتج (سلعة/ خدمة):

- **المتطلبات الأساسية:** وهي المتطلبات التي يجب ان تتوفر في المنتج و وجودها لا يعني إن العميل في حالة رضا تام عن المنتج، و هي المتطلبات المسلم بوجودها، و التي بدونها سيته العميل إلى منظمة اخرى.



- **المتطلبات ذات الاتجاه الواحد:** يتناسب مستوى رضا العملاء مع أي مدى يحقق المنتج إحتياجاته، إذا أشبعت هذه الإحتياجات سوف يكون راضيا، وهي المتطلبات التي كلما تم إشباعها زاد رضا العميل.
  - **المتطلبات الجاذبة:** وهي متطلبات معايير المنتج التي لها تأثير كبير على رضا العملاء و قد تطلب بواسطة العميل أو يتم تقديمها له كأضافة، و تحقيق هذه المتطلبات يؤدي للوصول إلى الرضا النسبي.
- ب. التحليل المتعدد المعايير:**

يستند هذا التحليل (Grigoroudis, Siskos, 2002) إلى منهج تحليل القرار متعدد المعايير، على إفتراض إن الرضا الكامل للعميل الفرد يعتمد على عدد من المتغيرات التي تعبر عن صفات السلعة أو الخدمة المقدمة من المنشأة.

و بشكل عام لنجاح أي نموذج لقياس رضا عملاء المصرف، يجب وضع موجهات عامة لنجاح قياس مدى رضا عملائه، وضع أهداف واضحة قابلة للقياس و متعلقة بإستراتيجية المصرف، و إشراك جميع المدراء و العاملين في المصرف في برامج قياس رضا العملاء، و بذل كل الإمكانيات لدفع العملاء لإبداء آرائهم، و وضع خطة عمل للتطبيق نتائج المسح الميداني لهذه الآراء ، و توزيع نتائج المسح على العملاء و الإدارة العليا و الموظفين، مع مراعاة إجراء المسوحات على فترات زمنية متعددة.

و يتضح مما سبق إدارات المصارف التجارية مطالبة بالبحث الدائم عن الوسائل و الأساليب التي تحقق رضا العميل ، بإعتباره المصدر الرئيسي الذي يحقق ربحية البنك ، كما إن رضا العميل هو سبب وجود المصرف ، فالمصرف يحقق أرباحه من خلال العملاء، و بالتالي فهم الذين يدفعون أجور و مرتبات العاملين بالمصرف و يعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل وهي فلسفة تسويقية حديثة ترى إن جميع السياسات و الخطط التسويقية للمصارف يجب أن تكون بالمقام الأول موجهة بأتجاه العملاء و إرضائهم بإعتباره محور إرتكاز المصرف، و بالتالي فإنه و حسب إفتراضات هذا التوجه فإن الإهتمام بإحتياجات و رغبات العميل هو المدخل الرئيسي لنجاح المصرف و تعظيم ربحيته.

### البعد الثالث: بعد العمليات الداخليه Internal Processes Perspective:

يحتل موضوع رفع كفاءة العمليات الداخلية في المصارف التجارية موقعا هاما، خاصة بعد التطورات المالية العالمية و عولمة الأسواق المالية، حيث أصبحت المصارف التجارية تزاول نشاطها من خلال أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة، سواء من طرف المنظمات المالية أو غير المالية، وفي ظل التطورات المحلية و الدولية على صعيد العمليات والتقنيات و الأدوات أصبحت تلك المصارف نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على كفاءة أدائها على مختلف الأصعدة، لضمان نجاحها في إستمرار أنشطتها وقدرتها التنافسية.

أن الإهتمام الكبير من طرف الإقتصاديين بموضوع كفاءة العمليات الداخلية في المصارف التجارية يعود لأن كفاءة العمليات الداخلية تعتبر مؤشرا لنجاح و إستمرار المصرف أو إفلاسه و فشله، و يمكن من خلالها تقييم أداء البنوك منفردة أو تقييم الصناعة المصرفية ككل.

فقد توصل كل من Berger و Humphrey (1992) في دراسة لهما، إلى أن البنوك ذات التكاليف العالية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت نتيجة لعدم كفاءة العمليات الداخلية بها، و بالتالي أصبحت تعاني من معدلات عجز و إفلاس أكبر بكثير من البنوك التي تدير مواردها بطريقة تتميز بالكفاءة عن طريق الإهتمام بعملياتها الداخلية ، كما وجد كل من Wheelock و Wilson (1995) في دراسة اخرى إن إنخفاض الكفاءة التقنية للعمليات الداخلية في المصرف يرفع من احتمال فشله (جعدي، 2014م).

يتم تحقيق كفاءة العمليات الداخلية في المصرف التجاري من خلال الإهتمام ببعض الإجراءات داخل المصرف للتحقق من إن اجراءات العمل داخل المصرف تتم بالطريقة السليمة و حسب المخطط لها، و بشكل يضمن تحقيق المصرف لأهدافه، من خلال التحقق من إلتزام أقسامه المختلفة من ممارسة أنشطته اليومية بتحقيق الأهداف و الإجراءات المرسومة من قبل إدارته العليا في الوقت المحدد لها، و التحقق من إلتزام العاملين بالمصرف بالتعلمات والتعاميم الداخلية، وإقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر المختلفة داخل المصرف.

و هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تستخدمها المصارف التجارية من أجل متابعة سير عملياتها الداخلية، و التحقق من جودة تلك العمليات، و من تلك الإجراءات:

## 1. التحديد الواضح لأهداف المصرف:

في الأغلب يتم تحدد الأهداف العامة للمصرف من قبل الإدارة العليا، كما يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لضمان سير عملياته الداخليه بشكل طبيعي و حسب المخطط للجهات التنفيذية، و غالبا ما تشترك المصارف في الأهداف التالية لتحقيق جودة العمليات الداخلية (Spira, 2003):

- الحفاظ على تأمين العمليات الداخلية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات التي يقدمها المصرف.
- التحقق من تطبيق الإجراءات الداخلية الموضوعه من قبل الإدارة بالشكل السليم.

## 2. إستخدام دليل إجراءات العمل:

إن إستخدام دليل إجراءات العمل داخل المصرف يعتبر من الوسائل الفعالة للتحكم في العمليات الداخلية والتنفيذ الصحيح لها، خاصة أن الأنشطة التي تقوم بها المصارف تمتاز بدرجة كبيرة من المخاطرة، و بالتالي يجب التحقق من أن جميع العاملين في المصرف يقوموا بتنفيذ إجراءات العمل بشكل سليم.

ولضمان فعالية دليل إجراءات العمل داخل المصارف يجب أن يتميز الدليل بما يلي (النونو، 2009م):

- أن يكون دليل الإجراءات واضح و شامل في مضمونه.
- أن يكون دليل الإجراءات متاح لجميع العاملين.
- أن يتم تنفيذ دليل الإجراءات بشكل محكم.
- أن يتم إعادة النظر في مضمون دليل الإجراءات بشكل مستمر.

## 3. الفصل بين المهام:

لضمان الرقابة على العمليات الداخلية بالمصارف واكتشاف الأخطاء و معالجتها في الوقت المناسب، و ضمان سير العمليات الداخلية بالشكل السليم، يجب على إدارة المصرف الفصل بين الوظائف كالتالي (رضوان، 2012م):

- أن تكون مهام التصديق والتصريح يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة للمصرف.
- أن يكون هناك مهام منفصلة لتنفيذ للعمليات المصرفية: المحاسبة، الخزينة، التدقيق الداخلي ... الخ .

- أن يكون هناك نظام للرقابة والتدقيق على مجمل العمليات والإجراءات، منفصل عن العاملين الذين يقوموا بتنفيذ العمليات.

#### 4. وجود نظام فعال للرقابة الداخلية:

يؤدي استخدام نظام فعال للرقابة الداخلية إلى تنفيذ العمليات بشكل سليم وفقا للإجراءات المحددة من قبل المصرف، حيث يكون تطبيقها ضمانا لصحة المعلومات المستخدمة، كما إن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة يضمن تحقيق الفعالية التي تعتبر عنصر مهم في عمل المصارف، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى حدوث شلل كلي في النظام المصرفي (مخوف، 2007م).

هذا و لكي يكون التدقيق الداخلي فعالا بشكل يضمن كفاءة العمليات الداخلية في المصرف يجب أن يتميز باستقلال وظيفة التدقيق، بحيث تكون منفصلة بشكل كامل عن الوظائف التي سيتم التدقيق عليها، و أن يكون التدقيق داخل المصرف شاملا، بمعنى أن يتضمن التدقيق الداخلي تقسيم العمليات الداخلية حسب درجة خطورتها، فمثلا لا يتم إستثناء ملفات المدراء أو العمليات الخاصة بالزبائن المميزين من الرقابة الداخلية، و أن يتم توفير البرامج و الإمكانيات البشرية و المادية للمساعدة في عملية التدقيق الداخلي بشكل دوري من قبل إدارة المصرف، و أن يتم إختيار مدققين داخليين على درجة عالية من الكفاءة تسمح بتنفيذ مهام التدقيق بشكل فاعل، و أن تتوفر لديهم الخبرات الكافية في مجال التدقيق الداخلي، و الأنشطة المصرفية.

#### 5. مراقبة الأداء في المصرف:

إن عملية مراقبة الأداء داخل المصرف هي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تقدير و تحسين النتائج المحققة من خلال الاعمال اليومية داخل المصرف بشكل يدعم نظام الرقابة الداخلية من خلال (Arens, 2012):

1. **تقدير النتائج:** يمكن المصرف من معرفة وضعه القائم عن طريق نظام معلومات خاص بتسجيل العمليات التي تتم داخله، فمن خلال هذا النظام يمكن مساعدة نظام الرقابة الداخلية على إكتشاف الإنحرافات عن الأداء المخطط.
2. **تحسين النتائج:** تساعد عملية مراقبة الاداء المصرف على البحث دائما نحو تحقيق أفضل فعالية ممكنة في عمليات المصرف الداخلية وتحسين العوائد والكشف السريع عن الأخطاء و التكيف مع الظروف المحيطة.

## 6. إهتمام المصرف بإختيار الكادر البشري المؤهل و ذوي الكفاءة:

إن نجاح العمل داخل المصرف يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة المصرف على إختيار الأفراد ذوي التأهيل العلمي الجيد و أصحاب الكفاءات ، و يعتمد على قدرة العاملين على القيام بعمليات المصرف اليومية، و تقديم الخدمات للعملاء و الإهتمام بطلباتهم بشكل يتميز بالكفاءة و الجودة، خاصة في ظل إتساع نطاق المنافسة بين المصارف، فمن غير الممكن إقامة نظام فعال لضمان جودة العمليات الداخلية في أي مصرف بدون وجود موظفين في المصرف مؤهلين و قادرين على إستقبال و تنفيذ الإجراءات الموضوعية و الكفيلة بتحقيق ذلك.

يتضح مما سبق ضرورة إهتمام المصارف التجارية بجودة عملياتها الداخلية من خلال وضع دليل واضح لإجراءات العمل في الأقسام المختلفة، و التأكد من تطبيق العاملين في المصرف لتلك الإجراءات كما هو مخطط لها و في الوقت المحدد، و وضع أنظمة شاملة و فعالة للرقابة الداخلية و مراقبة اداء العاملين، و الإهتمام بإختيار العناصر البشرية المؤهلة علميا و عمليا لتنفيذ تلك الإجراءات المحددة، مما ينعكس على اداء المصرف بشكل كبير في تقديم خدمات مصرفية تتسم بالجودة العالية، و بطريقة تدعم موقف المصرف التنافسي في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة.

## البعد الرابع: بعد التعلم و النمو داخل المصرف Learning and Growth :Perspective

إن التغيرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بالمصارف التجارية، و إزداد حدة المنافسة بين تلك المصارف والناجمة عن التطورات الهائلة في العمل المصرفي، يحتم على المصارف التجارية مواكبة تلك التطورات والبحث عن إستراتيجيات حديثة تمكنها من التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات، ومن تلك المفاهيم الهامة مفهوم المنظمة المتعلمة والذي برز في تسعينات القرن الماضي على يد (بيتر سنج) والذي يرى أن الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات في هذا القرن ستكون الإهتمام بالتعلم، حيث يجب على المصارف التجارية الإستفادة من تجاربها السابقة و تحديد نقاط ضعفها في الماضي لتداركها في المستقبل، من خلال العمل على زيادة مهارات العاملين في تلك المصارف للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها بتعظيم ربحيتها.

فالمؤسسات المتعلمة، أو المؤسسات العارفة (knowing Organization)، أو المؤسسات المفكرة (Thinking Organization)، أو المؤسسات دائمة التعلم، كلها تحمل معنى واحد يشير إلى المؤسسات التي تهتم بالعمل المعرفي، و تنمية قدرات العاملين بها، و بإختصار فإن المؤسسة المتعلمة هي مؤسسة تمتلك رؤية جديدة في العمل الإداري تختلف عن رؤية المؤسسات التقليدية، حيث تتبنى فكرة توليد و إكتساب المعرفة و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية، كما إنها تهتم بمشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها و العمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب و خبرات اكتسبوها مع الزمن، كما إن تلك المؤسسات تتميز بقدرتها على التعلم المستمر، و الانتقال إلى مستوى أفضل في الاداء و النمو و التميز (الحربي، 2010م).

### 1. مفهوم المؤسسة المتعلمة:

المؤسسة المتعلمة هي "المؤسسة التي تعمل دوما على زيادة قدراتها و طاقاتها التي تساعد على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي مؤسسة ذات فلسفة تتنبأ بالمتغيرات و تستعد لها و تستجيب لمتطلباتها، بالإضافة إلى إنها تسعى دوما لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد و الغموض، من خلال زيادة قدرات العاملين بها على تحقيق النتائج المرغوبة، و منحهم قدرا من المرونة و الحرية في التفكير، مما يؤدي إلى الدافعية لديهم لإبتكار طرق جديدة للتفكير (Senge، 1994).

و أشار (Birlson) بأن المؤسسة المتعلمة هي التي تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي و الجماعي ثم تحاول إزالتها، كما إنها تقوم ببناء أسس هيكلية لدعم عملية التعلم المستمر ، سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، و حاجات و طموح افراد المؤسسة (Birlson، 1999).

و قد أشار (Marquardt) أيضا بأن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تتعلم بشكل جماعي و فعال، و تعمل دوما على تحسين قدرتها على إدارة المعرفة، و تمكين الأفراد من خلال التعلم داخل و خارج المؤسسة، و إستخدام التقنيات لتنظيم التعلم (Marquardt، 2002).

و ترى (النسور، 2010) إن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة المتمكنة من إكتساب المعرفة و تسعى بإستمرار لتطوير المهارات المعززة لفهم و إدراك إدارتها، و تعبر عن رؤية

مستقبلية بتركيزها على إن العمل في المنظمة هو عمل جماعي، و إنها منظمة تتبنى العلاقات التعاونية من أجل تنمية الخبرة و المعرفة و أساليب العمل.

في حين يرى (البناء) إن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على تمكين أفرادها من التعلم المستمر، على المستويين الفردي و الجماعي، بحيث يصبح الأفراد في نمو مهني دائم (البناء، 2012).

مما سبق يتضح بان المؤسسة المتعلمة هي التي تسهم في تطوير موظفيها و تسهل لهم عملية تعليم مستمرة، بالإعتماد على هيكل تنظيمي يدعم ذلك، و إستخدام أساليب و وسائل تكنولوجية متطورة لتحقيق ذلك، بما يضمن تراكم معارف و خبرات الأفراد العاملين في تلك المؤسسة، مما يحفزهم على الابداع في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2. الحاجة إلى المصرف المتعلم:

نتيجة للتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقود الأخيرة من القرن العشرين تغيرت بيئة الأعمال بشكل كبير، و ظهرت المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والإستمرار و الإنتشار و النجاح و جني المزيد من الأرباح، حيث أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته سوف تنتهي في فترة قصيرة، في حين إن المنظمات المتعلمة هي التي تستطيع أن تحول نظرياتها و واقعها ليستجيب مع كل التطورات و المتغيرات، و بالتالي تستطيع البقاء و الإستمرار (الرشودي، 2007م).

من هنا يمكن القول بأن هناك العديد من المبررات التي توجب على المصارف تبني مفهوم المصرف المتعلم، حتى يتمكن المصرف من التصدي بشكل أفضل و أكثر مرونة للتحويلات في بيئة الأعمال و طلبات و رغبات العملاء و التي توجب على المصارف العمل وفقا لمفهوم المنظمات المتعلمة، و من هذة العوامل (Marquardt، 2002) ما يلي:

## اولا: العولمة Globalization:

تؤدي العولمة إلى تحقيق النجاح في الإقتصاد، و يتبين ذلك من خلال الإحصاءات التي توضح إن كثيرا من المصارف العالمية تقدم خدماتها المصرفية خارج بلادها الأصلية، و إن الأسواق المصرفية أصبحت مفتوحة لها بشكل اوسع.

## ثانيا: التقنية Technology:

تشكل التقنية جزءا أساسيا من مكونات المصرف المتعلم، فمثلا شبكة الإنترنت تفتح الكثير من الأفاق في التطور و الذي يتم من خلالها الكثير من الصفقات و المعاملات التجارية المصرفية.

## ثالثا: التحول الجوهري في أساليب العمل Radical transformation of the Work World :

نتيجة التغييرات في أساليب العمل، بدأ التحول يتجه نحو التركيز على تقليل العيوب و تحديث و تطوير العمل و ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

## رابعا: زيادة تأثير العميل Increased Customer Influence:

أصبح العملاء أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجيات المصارف و مصدر توجيه إدارتها نحو الجودة، و التنوع في تقديم الخدمات في الوقت المناسب، و الإستجابة السريعة لرغبات العملاء، و الابتكار في تقديم الخدمات .

## خامسا: المعرفة Knowledge:

يعتمد التقدم في تقديم الخدمات و المنتجات بشكل كبير على المعرفة، فثروة الأمم تعتمد على توليد و تعميق و تحديث المعرفة، حيث أصبحت المعلومات من أهم مصادر الثروة، و أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي أصل من أصولها، و أصبح العنصر البشري من أهم مصادر قوة المنظمة.

## سادسا: تنوع وتنقل مكان العمل Workplace Diversity and Mobility:

أصبحت القوى العاملة في العالم أكثر تنوعا و تنقلا، و أصبحت المنظمات تصل بشكل كبير عبر الحدود لتجد المهارات التي تبحث عنها ، و بالتالي أصبح أصحاب المهارات العالية ينتقلون للعمل في الدول الصناعية المتقدمة ، مما أجبر المنظمات على تطوير قدراتها للعمل مع زيادة أعداد العاملين من ثقافات و عادات و معتقدات و ممارسات متنوعة.

## 3. خصائص المصرف المتعلم:

توجد العديد من الخصائص التي تتميز بها المصارف المتعلمة، كأحد المؤسسات التي تسعى إلى تطوير ادائها، و من هذه الخصائص (البريدي، 2005م):



- يكون التعامل الداخلي بين الأقسام شبيهة بالعلاقات القائمة مع العملاء، تحكمة الفاعلية و التفاوض المتعاون.
- تصميم الوظائف في الهيكل التنظيمي للمنظمة بأساليب تمكنها من التطور في الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الإستجابة و التفاعل مع التغيرات البيئية.
- يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الإتصال المباشر مع العملاء على أساس إنها أدوات للرصد قادرة على تنمية الوعي و التفاعل الإيجابي إلى أقصى حد ممكن.
- يتم تشجيع التعلم الداخلي في المصرف في مناخ تنظيمي قابل للتطور بإستمرار.
- يتم النظر إلى الاختلاف بين الأفراد على إنه شيء أساسي في تنشيط عملية التعلم و الإبداع.

و حول ما سبق يتبين إن أهم ما يميز المصارف المتعلمة هو إهتمامها المستمر بتعلم و نمو الأفراد العاملين فيها، حتى يتم زيادة و تطوير معارفهم، مما ينعكس بشكل كبير على أدائهم، كما تتميز المصارف المتعلمة بتركيزها على التعلم لكافة المستويات الفردية و الجماعية، و الإهتمام بروح الفريق و العمل الجماعي، مما يؤدي الى توليد روح الإلتناء للعاملين بالمصرف، و يساعد على تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

#### 4. أهمية المصرف المتعلم:

هناك أهمية كبيرة لتطبيق المبادئ التي نادى بها سنج لتحويل منظمات الأعمال إلى منظمات متعلمة تستفيد من أخطائها، ويكون التعلم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها، خاصة في ظل ما قد تعاني به من تكرار الأخطاء وعدم التعلم من التجارب السابقة، فأغلب المشكلات التي تواجه تلك المنظمات قد تكون متكررة في كل عام، لذلك يتطلب التكيف مع التغيرات بالبيئة الخارجية و العمل دوماً على تعزيز قدرتها على التغير والتكيف، و أن تعمل المنظمة على تطوير التعلم الجماعي والفردى بها، و أن تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل، إلى جانب زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم، و أن تعي المنظمة أهمية إدارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل، و الإستفادة من التجارب السابقة داخلياً وخارجياً، و إستخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم، و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها (الحري، 2010م).

و حول ما سبق يتبين إن المنظمات الربحية بشكل عام و المصارف التجارية بشكل خاص في ظل ثورة المعلومات التي نعيشها اليوم يجب أن تتبنى ثقافة المنظمة المتعلمة، و التي تضمن تهيئة أفرادها ليكونوا موظفي المعرفة، بمعنى أنهم يعتمدون بشكل أساسي على التعلم و المعلومات والمعرفة في أداء الأعمال الموكلة إليهم، حيث إن العاملين في المصارف التجارية لا ينتجون سلعا ملموسة، بل يقوموا بتقديم خدمات مصرفية تعتمد بشكل رئيسي على المعلومات، الأمر الذي يساهم في النمو المؤسسي و تكوين و بناء رأس المال البشري القادر على تحقيق أهداف تلك المصارف و تعظيم ربحيتها، و غرس روح الانتماء لديهم، و العمل كفريق واحد، مما ينعكس بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمونها للعملاء، من خلال تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف لديهم، مما يؤدي إلى تحسين صورة المصرف لدى العملاء، و تعزيز قدرته على البقاء و النمو و المنافسة و جني المزيد من الأرباح.

#### 3.4 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحليلا لمفهومي الربح و الربحية، و أهمية تحقيق الربحية للمصارف التجارية، مع إظهار أهم العوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة على ربحية تلك المصارف، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى العوامل الداخلية المتعلقة بإدارات تلك المصارف و المتمثلة في العوامل المالية، و العوامل المتعلقة بالعملاء، و العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية، و العوامل المتعلقة بالتعلم و النمو داخل المصرف.

و بالتالي التأكيد على أهمية وجود علاقة تكاملية بين العوامل المختلفة المؤثرة على ربحية المصارف و خصوصا العوامل الداخلية، فمثلا لتحقيق الإستقرار المالي للمصرف، يجب زيادة الإهتمام بالعوامل المتعلقة بعملاء المصرف الحاليين و المرتقبين بشكل كبير، و بالتالي زيادة إنتمائهم للمصرف، و الذي سيلعب دورا هاما في تعظيم الربحية في المصرف، و لتقديم خدمات مصرفية تحقق رضا العملاء، إلى جانب الإهتمام بالعوامل المتعلقة بجودة العمليات الداخلية فيه، لتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة و قادرة على المنافسة، من خلال إهتمام إدارات تلك المصارف بعوامل التعلم و التدريب المستمر للعاملين فيها ليكونوا قادرين على تنفيذ الخطط الموضوعة بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

# الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

## 4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك الأداة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة .

## 4.2 منهجية الدراسة:

يعتبر منهج البحث الطريقة التي يتم إتباعها للوصول إلى النتائج التي تساهم في حل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، " أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين "، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

## 4.3 طرق جمع البيانات:

تم الإعتماد على نوعين من البيانات:

### 1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبانة على مفردات مجتمع الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistical SPSS Package for Social Science الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

### 2-البيانات الثانوية.

تم مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و دورها في تعظيم الربحية ، وأية مراجع تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، حيث يتم التعرف على الأسس و الطرق العلمية

السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

#### 4.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين والبالغ عددها اربعة مصارف تجارية حسب إحصائيات سلطة النقد الفلسطينية المنشورة ، و الذين تتعلق طبيعة أعمالهم بالأداء المالي و الإداري الذي يرتبط بتطبيق أبعاد بطاقة الداء المتوازن و البالغ عددهم 50 مفردة، و قد تم إختيار كامل أفراد المجتمع كعينة للدراسة و توزيعها عليهم، و قد تم استرداد 40 إستبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 40 استبانة، هذا و قد تم إستبعاد العاملين في المصارف الإسلامية من هذه الدراسة نظرا لإختلاف طبيعة و أسلوب اداء أعمالها عن المصارف التجارية التقليدية، و بهدف الحرص على الوصول إلى نتائج محددة لمجتمع متجانس في طبيعته التمويلية و الفنية، و يبين جدول رقم (4.1) مجتمع و عينة الدراسة:

جدول (4.1): مجتمع و عينة الدراسة

اسم المصرف	عدد افراد المجتمع	الإستبانات المعادة
بنك فلسطين	22	19
البنك الوطني	6	4
بنك الإستثمار الفلسطيني	9	6
بنك القدس	13	11
المجموع	50	40

و الجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

#### 1. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.2) أن 60.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و 40.0% " ماجستير فأعلى " .

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	24	60.0
ماجستير فأعلى	16	40.0
دبلوم متوسط	0	0.0
المجموع	40	100.0

و تشير تلك البيانات إلى المستوى العلمي العالي الذي تتميز به عينة الدراسة مما يدعم توصياتها و نتائجها.

## 2. التخصص العلمي:

يبين جدول رقم (4.3) أن 25.0% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي " محاسبة " ، و 40.0% تخصصهم العلمي " إدارة أعمال " ، و 12.5% تخصصهم العلمي " إقتصاد " ، و 17.5% تخصصهم العلمي " علوم مالية و مصرفية " ، و 5.0% تخصص العلمي " تخصصات أخرى " .

### جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	10	25.0
إدارة أعمال	16	40.0
إقتصاد	5	12.5
علوم مالية و مصرفية	7	17.5
أخرى	2	5.0
المجموع	40	100.0

و تشير تلك النتائج إن العينة المستهدفة من المتخصصين في نفس المجال الذي يتناوله موضوع الدراسة.

## 3. عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (4.4) أن 10.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " أقل من سنه " ، و 25.0% تراوحت " من سنة - أقل من 5 سنوات " ، و 40.0% تراوحت " 5 سنوات -10 سنوات " ، و 10.0% تراوحت " من 10 سنوات - أقل من 15 سنه " ، و 15.0% تراوحت " أكثر من 15 سنه " .

### جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنه	4	10.0
من سنة - أقل من 5 سنوات	10	25.0
5 سنوات -10 سنوات	16	40.0
من 10 سنوات - أقل من 15 سنه	4	10.0
أكثر من 15 سنه	6	15.0
المجموع	40	100.0

و يتبين مما سبق إن عينة الدراسة تتميز بمستوى جيد من الخبرة و ممارسة العمل، بشكل يمكن من الإعتماد على أرائهم بموضوع البحث.

## 4.5 أداة الدراسة :

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات

◀ القسم الثاني مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين و دورها في تعظيم الربحية وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين
  - المحور الثاني: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين
  - المحور الثالث: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين
  - المحور الرابع: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.
- وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4.5)

#### جدول (4.5): مقياس الاجابات

1	2	3	4	5	الدرجة
غير موافق بشده	غير موافق	موافقة بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشده	التصنيف

#### 4.6 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص 429) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001م، 179) ، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

#### 1) الصدق الظاهري للأداة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة فلسطين متخصصين في الادارة والمحاسبة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد تم الطلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية ( الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.



## 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وبيين جدول رقم (4.6) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (4.6): الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الاول		
1	0.815	0.000	1	0.385	0.007	1	0.483	0.000	1	0.676	0.000
2	0.847	0.000	2	0.584	0.000	2	0.609	0.090	2	0.315	0.000
3	0.699	0.036	3	0.769	0.000	3	0.843	0.000	3	0.719	0.000
4	0.851	0.001	4	0.572	0.000	4	0.649	0.000	4	0.860	0.000
5	0.829	0.000	5	0.572	0.000	5	0.775	0.000	5	0.689	0.000
6	0.821	0.001	6	0.693	0.000	6	0.825	0.000	6	0.760	0.000
7	0.764	0.001	7	0.640	0.000	7	0.765	0.000	7	0.671	0.000
8	0.778	0.000	8	0.634	0.000	8	0.800	0.000	8	0.680	0.000
9	0.719	0.009	9	0.471				0.000	9	0.813	
10	0.558	0.000	10	0.679							
11	0.768										

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 4.7 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متفاوتة (العساف، 1995م، ص 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات

الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح ( Spearman-Brown Coefficient ) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.7) يبين أن

هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.875 ، وهي أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة .

جدول (4.7): معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	0.735	0.847
الثاني	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	0.742	0.852
الثالث	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العمليات الداخلية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	0.769	0.870
الرابع	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	0.792	0.884
	جميع الفقرات	0.778	0.875

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (4.8) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.889 وهي أكبر من 0.60 ، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة .

جدول (4.8): معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	9	0.867
الثاني	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في	8	0.870

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين		
الثالث	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	10	0.887
الرابع	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	11	0.891
	جميع الفقرات	38	0.889

#### 4.8 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.9) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (4.9): مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.0-4.21
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	%36-%20	%52-%36	%68-%52	%84-%68	%100-%84

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب

العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996، ص89) إلى جانب تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

7- معادلة سبيرمان براون للثبات

8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S )

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

## 5.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

يستخدم اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور
0.071	0.085	9	أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	الأول
0.092	0.083	8	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	الثاني
0.203	1.069	10	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	الثالث
0.073	0.085	11	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	الرابع
0.244	1.025	38	جميع الفقرات	

## 5.2 تحليل فقرات و محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % والمتوسط الحسابي اكبر من المتوسط المحايد 3)، وغير ذلك تكون اراء افراد عينة الدراسة غير ايجابية.

### 5.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الاولى : تطبيق النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي) يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$

لاختبار تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 87.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " إدارة المصرف تهتم بتطوير الاداء المالي داخل المصرف، بما يؤدي إلى تحسين سمعة المصرف داخل القطاع المصرفي، و إجتذاب المزيد من العملاء " .

2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 86.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " إدارة المصرف تهتم بشكل واسع بمتابعة دقة و جودة الاداء المالي على كافة المستويات داخل المصرف " .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 76.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يستخدم أدوات تمكنه من تحسين و تطوير هامش الربح التشغيلي " .

2. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 76.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " إدارة المصرف تهتم بتطوير الاداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة إلى حدها الأدنى " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) تساوي 4.33 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.656 والوزن النسبي يساوي 86.50% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.778 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تطبيق النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي) يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

و بذلك يتم قبول الفرضية القائلة بأن تطبيق النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي) يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.

جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تهتم إدارة المصرف بشكل واسع بمتابعة دقة و جودة الاداء المالي على كافة المستويات داخل المصرف.	4.33	0.656	86.50	12.778	0.000	2
2	تعتمد ادارة المصرف بشكل أساسي على التحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل و إتخاذ القرارات المصيرية.	3.98	0.660	79.50	9.347	0.000	3
3	يستخدم المصرف التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الاداء و التأكد من مدى كفاءة العمليات التشغيلية.	3.90	0.841	78.00	6.766	0.000	4
4	يتم إستغلال الموارد المالية المتاحة للمصرف باليات عمل تمكن من تحقيق أرباح فوق المألوف.	3.85	0.975	77.00	5.512	0.000	5
5	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم ثروات المساهمين من خلال تحقيق أرباح حقيقية و غير صورية على الإستثمار.	3.83	0.903	76.50	5.781	0.000	6
6	يستخدم المصرف أدوات تمكنه من تحسين و تطوير هامش الربح التشغيلي.	3.83	0.903	76.50	5.781	0.000	6
7	تهتم إدارة المصرف بتطوير الاداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة إلى حدها الأدنى.	3.83	1.035	76.50	5.041	0.000	6



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
8	تهتم إدارة المصرف بتطوير الاداء المالي داخل المصرف، بما يؤدي إلى تحسين سمعة المصرف داخل القطاع المصرفي، و إجتذاب المزيد من العملاء.	4.35	0.662	87.00	12.894	0.000	1
9	يتبنى المصرف سياسات مالية تتمتع بالدقة و المرونة، تؤدي إلى زيادة قدراته التنافسية و جني المزيد من الأرباح.	3.85	0.736	77.00	7.309	0.000	5
	جميع الفقرات	3.97	0.288	79.39	21.291	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "38" تساوي 2.03

**الفرضية الثانية :** تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

لاختبار تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "83.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يسعى إلى زيادة أعداد عملاء المصرف للمساهمة في تعظيم ثروات المساهمين " .
2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "81.00%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يهتم بالترويج لخدماته المصرفية لإجتذاب عملاء جدد " .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "76.50%" وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يهتم بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات و التسهيلات الإئتمانية التي يقدمها المصرف، بما يؤدي إلى ولائهم و الإحتفاظ بهم لفترات أطول و عدم تحولهم للمصارف المنافسة"

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 74.50% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يحرص على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة " . وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) تساوي 3.94 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.264 والوزن النسبي يساوي 78.88% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 22.613 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  .

و بذلك يتم قبول الفرضية القائلة إن تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين

جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يهتم المصرف بتحقيق رضا العملاء وذلك لجذب المزيد من العملاء و الاحتفاظ بهم.	4.03	0.862	80.50	7.521	0.000	3
2	يحرص المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة.	3.73	0.847	74.50	5.414	0.000	7
3	يهتم المصرف بدراسة شكاوي العملاء و تقديم حلول لها بشكل سريع، و الإستفادة من إقتراحاتهم لتقديم خدمات جديدة و بجودة عالية.	3.85	0.893	77.00	6.020	0.000	5
4	يهتم المصرف بالترويج لخدماته المصرفية لإجتذاب عملاء جدد.	4.05	0.904	81.00	7.343	0.000	2
5	يهتم المصرف بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات و التسهيلات الإئتمانية التي يقدمها المصرف، بما يؤدي إلى ولائهم و الإحتفاظ بهم لفترات أطول و عدم تحوّلهم	3.83	0.984	76.50	5.302	0.000	6

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	للمصارف المنافسة.						
6	يولي المصرف إهتمام كبير لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المصرف، و بالتالي جذب المزيد من العملاء و الإستمرار و النمو و دعم موقفة التنافسي.	3.88	0.966	77.50	5.730	0.000	4
7	يعمل المصرف على زيادة معدل الربح من العميل من خلال مع إمتداد فترة إرتباطه بالحصول على خدمات المصرف.	4.03	0.974	80.50	6.658	0.000	3
8	يسعى المصرف إلى زيادة أعداد عملاء المصرف للمساهمة في تعظيم ثروات المساهمين	4.18	0.844	83.50	8.806	0.000	1
	جميع الفقرات	3.94	0.264	78.88	22.613	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 38 " تساوي 2.03

**الفرضية الثالثة :** تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$

لاختبار تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 84.00% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يهتم بوضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية و مقارنة الاداء المخطط بالاداء العفلي " .

2. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 79.50% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يهتم بجودة العمليات الداخلية لتعزيز الموقف التنافسي " .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 73.50% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يتبنى إجراءات و آليات عمل تساعد المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالجودة المطلوبة " .

2. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 70.50% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.002 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يعمل إلى تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياته و زيادة أرباحه " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) تساوي 3.81 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.295 والوزن النسبي يساوي 76.10% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 17.246 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  .

و بذلك يتم قبول الفرضية القائلة إن تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين

جدول (5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتم تصميم عمليات المصرف الداخلية بشكل يتميز بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف المصرف المنشودة.	3.83	0.813	76.50	6.418	0.000	4
2	يهتم المصرف بعملية التحسين المستمر لآليات العمل الداخلي و الخدمات المصرفية المقدمة.	3.75	0.927	75.00	5.118	0.000	6
3	يتبنى المصرف إجراءات و آليات عمل تساعد المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالجودة المطلوبة.	3.68	0.829	73.50	5.152	0.000	8
4	يهتم المصرف بوضع دليل لإجراءات العمل	3.70	1.018	74.00	4.350	0.000	7

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	واضح و شامل في مضمونة، و متاح لجميع العاملين في المصرف.						
5	يهتم المصرف بوضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية و مقارنة الاداء المخطط بالاداء الفعلي.	4.20	0.883	84.00	8.596	0.000	1
6	يتخذ المصرف إجراءات فاعلة لتحقيق الإنسجام بين العمليات الداخلية و بين تحقيق هدفه بتعظيم الربحية.	3.75	0.927	75.00	5.118	0.000	6
7	تهتم إدارة المصرف بجودة العمليات الداخلية في المصرف بهدف تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة المصرفية و بالتالي تقليل تكاليف تقديم الخدمات و تعظيم أرباح المصرف.	3.78	1.000	75.50	4.903	0.000	5
8	تسعى إدارة المصرف للإهتمام بجودة العمليات الداخلية بهدف اجتذاب أعداد جديدة من العملاء.	3.88	0.883	77.50	6.271	0.000	3
9	يهتم المصرف بجودة العمليات الداخلية لتعزيز الموقف التنافسي .	3.98	0.891	79.50	6.919	0.000	2
10	يعمل المصرف إلى تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياته و زيادة أرباحه.	3.53	1.012	70.50	3.280	0.002	9
	جميع الفقرات	3.81	0.295	76.10	17.246	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 38 " تساوي 2.03

**الفرضية الرابعة:** تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم و النمو يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

لاختبار تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 89.00% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " التعلم و التطور يعتبر من ضمن أوليات العاملين بالمصرف " .

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 81.50% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه " المصرف يشجع جميع العاملين فيه على التعلم والتطور المستمر " .

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 73.00% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يمتلك أنظمة و هياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة اللازمة، و جعلها متاحة لجميع العاملين في المصرف " .

2. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 72.00% " وهي أكبر من 60 %، و القيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على إن " المصرف يسعى إلى وجود كفاءات بشرية مدربة على لتحقيق أهدافه المنشودة المتمثلة تعزيز مركزه التنافسي و تعظيم ربحيته " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) تساوي 3.89 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.300 والوزن النسبي يساوي 77.73% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 18.713 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم و النمو يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  .

و بذلك يتم قبول الفرضية القائلة إن تطبيق مقاييس الاداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم و النمو يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.

جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	التكرار
1	يعتبر التعلم و التطور من ضمن أوليات العاملين بالمصرف.	4.45	0.677	89.00	13.536	0.000	1
2	يشجع المصرف جميع العاملين فيه على التعلم والتطور المستمر.	4.08	0.572	81.50	11.879	0.000	2
3	يتجنب العاملين في المصرف حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية العكسية الفعالة.	4.00	0.716	80.00	8.832	0.000	3
4	يفهم جميع العاملين في المصرف أهمية أن يكون المصرف متعلما.	3.75	0.927	75.00	5.118	0.000	8
5	تدعم الإدارة العليا رؤية المصرف المتعلم.	3.75	1.006	75.00	4.713	0.000	9
6	يملك المصرف أنظمة و هياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة اللازمة، و جعلها متاحة لجميع العاملين في المصرف.	3.65	0.921	73.00	4.462	0.000	10
7	يراقب المصرف الإتجاهات خارجة من خلال مشاهدة ما يعمله الآخرون، وهذا يشمل (تحديد الممارسات الجيدة، و حضور المؤتمرات و دراسة الأبحاث المنشورة).	3.78	0.832	75.50	5.894	0.000	7
8	يهتم المصرف بعقد دورات داخلية و خارجية كافية للعاملين به لتنمية مهاراتهم في تقديم الخدمات المصرفية.	3.90	0.928	78.00	6.132	0.000	5
9	يهتم المصرف بتنمية قدرات العاملين في المصرف، و بالتالي زيادة قدرتهم في تقديم خدمات مصرفية أفضل.	3.85	0.975	77.00	5.512	0.000	6
10	يهتم المصرف بإمتلاك كادر بشري مدرب لزيادة قدرة المصرف على ضبط تكاليفه بشكل كبير.	3.95	0.986	79.00	6.095	0.000	4
11	يسعى المصرف إلى وجود كفاءات بشرية مدربة على لتحقيق أهدافه المنشودة المتمثلة تعزيز مركزه التنافسي و تعظيم ربحيته.	3.60	1.150	72.00	3.299	0.002	11
	جميع الفقرات	3.89	0.300	77.73	18.713	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "38" تساوي 2.03

الفرضية الرئيسية: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

لاختبار تلك الفرضية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة (أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) حيث تبين أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لبعد (أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) "79.39%" وقد احتل المرتبة الأولى.
- بلغ الوزن النسبي لبعد (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) "78.88%" وقد احتل المرتبة الثانية.
- بلغ الوزن النسبي لبعد (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) "77.73%" وقد احتل المرتبة الثالثة.
- بلغ الوزن النسبي لبعد (أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) "76.10%" وقد احتل المرتبة الرابعة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة (أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين) يساوي 3.90 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.238 والوزن النسبي يساوي 77.93% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 23.781 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.03، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان تطبيق النظام المتكامل لمقاييس الأداء المالية (البعد المالي) يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .



و بذلك يتم قبول الفرضية القائلة إن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين يعمل على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.

جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الاول (أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين)

م	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	3.97	0.288	79.39	21.291	0.000	1
2	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	3.94	0.264	78.88	22.613	0.000	2
3	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	3.81	0.295	76.10	17.246	0.000	4
4	أثر تطبيق مقاييس الأداء غير المالي المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين	3.89	0.300	77.73	18.713	0.000	3
	جميع المحاور	3.90	0.238	77.93	23.781	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "38" تساوي 2.03

# الفصل السادس النتائج والتوصيات

## 6.1 النتائج:

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، و ذلك من خلال إختبار مجموعة من الفرضيات، و في ضوء التحليلات النظرية و العملية لهذه الدراسة تم إستخلاص النتائج التالية :
1. يعتبر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أمرا مهما و ذو أبعاد إستراتيجية في المصارف التجارية، كما أن تطبيق تلك الأبعاد يعتبر أداها نافعة في تعظيم ربحية تلك المصارف وزيادة قدراتها التنافسية على المدى البعيد.
  2. يشكل تطبيق المصارف للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة و مؤثرة على ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، بإعتباره أداها نافعة للتحليل المالي و الرقابة على العمليات المالية و المصرفية، و الوقوف على المركز المالي و القيمة الفعلية لأصوله و مركزة ضمن قطاع العمل المصرفي.
  3. يتبين وجود دور كبير لتطبيق البعد غير المالي المتمثل في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، حيث ينظر إليه بأنه من المؤثرات العالية لدعم القوى التنافسية في القطاع المصرفي بالنظر إلى دورة في إشباع رغبات و تلبية حاجات و متطلبات العملاء.
  4. هناك أثر إيجابي بدرجة كبيرة لتطبيق البعد غير المالي المتمثل في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، و يشكل هذا البعد موقعا خاصا في الاداء المصرفي، حيث إن المصارف التجارية بحكم طبيعة عملها في حاجة ماسة إلى تطوير عملياتها و تقنياتها لضمان نجاحها و تحقيق عناصر الإستقرار المالي و المصرفي اللازم لها.
  5. إن تطبيق البعد غير المالي المتمثل في بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن يشكل أهمية جيدة في التأثير على ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، حيث أن وعي المصارف بهذا البعد و ما ينطوي عليه من مفاهيم مثل المنظمة المتعلمة يحقق ميزة أساسية للمنافسة في قطاع الأعمال من خلال تطوير ادائها و اداء العاملين فيها مستهدفة تعظيم مستويات ربحيتها.
  6. إن تطبيق المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين لأدوات مالية تقليدية و اخرى غير مالية لتعظيم ربحيتها، تدخل ضمن مفهوم و جوانب بطاقة الأداء المتوازن و هي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، و جانب التعلم و النمو، و هي

بذلك تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية، وقد ظهر ذلك من خلال الإجابات الواضحة عن الأسئلة المتعلقة بقياس تلك الأبعاد المختلفة، كما أنه تتوفر لدى تلك المصارف خطط واضحة ومحددة، تعمل على تطويرها باستمرار، لمواجهة التطورات المستجدة في العمل المصرفي، مما يمكنها من تحقيق و تطوير ادائها المالي و الرفع من مستوياته المنشودة.

## 6.2 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة و نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة:

1. ضرورة قيام المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم متكامل وإستخدامها في إعادة تشكيل ثقافتها المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، حيث توفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وتعزيزه.
2. أن تعمل المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن بإعتباره وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، بإعتباره نموجا فاعلا للقياس والإدارة، ويساعد على تنظيم العمليات الإدارية في المصرف، وفي التركيز على تطبيق الإستراتيجيات المختلفة.
3. أن تهتم إدارات المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين بعقد المزيد من الدورات التدريبية المهنية المتخصصة لتدريب العاملين فيها، بغرض تأهيلهم و إطلاعهم على الممارسات المختلفة لكافة جوانب التطورات العالمية في العمل المصرفي.
4. ضرورة التركيز على المجالات المالية و غير المالية كوحدة متكاملة، و اللازمة لدعم الموارد المتاحة للمصرف و خصوصا الجوانب المتعلقة بالعملاء و العمليات الداخلية و التعلم و النمو.
5. ضرورة مساندة ودعم الإدارة العليا في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين لبرامج تصميم وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، و إشراك كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة عند تصميم هذه الأداة.
6. على المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين مواكبة التقنيات المتطورة المستخدمة في الصناعة المصرفية، بما تتمتع به من تكنولوجيا عالية بهدف زيادة إنتاجيتها والتقليل من تكاليفها و بالتالي تحقيق الكفاءة.
7. ضرورة توفير خدمات مصرفية ذات أبعاد و إستخدامات دولية من خلال التوسع في مجال الخدمات المصرفية، و العمل على تطوير شبكة مراسلين بالخارج قادرة على تنفيذ العمليات المصرفية الخارجية لتعزيز دور المصارف في مجالات الإعتمادات المستندية وحوال الص الشحن حيث تشكل هذه التسهيلات المصدر الأهم للعمولات والرسوم، و البحث عن منافذ إقراض جديدة ومضمونة لتعزيز ربحية تلك المصارف و دعم مواقفها التنافسية.

### 6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة

1. إجراء المزيد من الدراسات حول بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في قطاعات اخرى كالمؤسسات الحكومية و شركات القطاع الخاص.
2. دراسة تطبيقية حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة الحصة السوقية و القدرة التنافسية للمصارف المحلية العاملة في فلسطين
3. إجراء دراسات حول تقييم اداء المصارف المحلية و شركات القطاع الخاص بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

# المراجع

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

البتانوني، علاء. (2004م). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 41(1) 120-149.

البريدي، عبد الله. (2005م). آفاق السلوك التنظيمي-طبقات الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، المنظمة العامة للتدريب التقني والمهني. 76، 211-227

بلاسكة، صالح. (2012م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

البناء، شادي. (2012م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.

أبو جزر، حمد. (2012م). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجمعية السعودية للمحاسبة. (2002م). المعلومات المحاسبية ودورها في أسواق الأسهم. (د.ط)، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

جودة، محفوظ أحمد، (2008م). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 11(2) 75-96.

الحري، عبد الله. (2010م). المنظمة المتعلمة، الرياض: جريدة الجزيرة، العدد 13699، 2010/04/01

حطي، محمد شاكر السراج وحامد، محمد. (2009م). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمة الاقتصادية. ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية



المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ص ص  
11-10

الحناوي، محمد صالح. (1995م). الإدارة المالية. ط1، القاهرة: الجامعة المصرفية.

الحيالي، وليد. (2004م). الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي. ط1، عمان: مؤسسة  
الورق للنشر والتوزيع.

درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد. (2009م). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن  
(BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية المحلية  
العاملة في فلسطين (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية،  
الجامعة الإسلامية، غزة، 17(2) 741-788.

ربابعة، عبد الرؤوف وحطاب، سامي. (2006م). التحليل المالي وتقييم الأسهم ودور الإفصاح  
في تعزيز كفاءة سوق الأوراق المالية. (د.ط)، الإمارات العربية المتحدة: هيئة الأوراق  
المالية والسلع.

الرشودي، محمد. (2007م). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية  
بالمملكة العربية السعودية. (د.ط)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رضوان، إيهاب. (2012م). أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق  
الدولية، دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)،  
الجامعة الإسلامية، غزة.

السالم، مؤيد سعيد. (2005م). نظرية المنظمة. ط2، عمان: دار وائل للنشر.

السعيدة، فيصل ونضال، فريد. (2004م). الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي. (د.ط)،  
عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

السوافيري، فتحي. (2003م). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات  
الاقتصادية الخدمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 40(2) 20-  
44.

سوليم، محمد. (1998م). إدارة البنوك وصناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية. (د.ط)،  
القاهرة: دار الجيل.

- شادة، عبد الرحمن. (2016م). الرقابة الاستراتيجية في المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- أبو شرح ، جمال. (2012م). مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.
- شريفة، جعدي. (2014م)، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006م-2012م). (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. (2009م). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- الطعمة، محمد عدنان. (2014م). استخدام المؤشرات المالية في تقويم أداء المصرف التجاري السوري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزيرة، سوريا.
- العاني، رشا. (2008). مواقع متنوعة في الموسوعة المحاسبية، تاريخ الاطلاع: 30 مارس 2017م،  
<http://www.muflehakel.com/mokadema%20fe%20aledara/Introduction.htm>
- عبد المحسن، حمد. (2005م). اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الادارة ستة سيجم و بطاقة القياس المتوازن. (د.ط)، القاهرة: دار الفكر للنشر.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد. (2001م). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. (د.ط). عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح حمد. (1995م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. (د.ط). الرياض: مكتبة العبيكان.
- العصار، واخرون. (2001م). الإدارة والتحليل المالي. ط1، عمان: دار البركة للنشر والتوزيع.
- عقل، مفلح محمد. (2002م). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- عقل، مفلح. (1989م). مقدمة في الإدارة المالية. ط1، عمان: معهد الدراسات المصرفية.
- العلاق، بشير عباس. (2001م). إدارة المصارف مدخل وظيفي، عمان: (د.ن).
- الغالبى، حسن وإدريس، محمد. (2007م). الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل. (د.ط)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاطمة رشدي سويلم عوض. (2007م). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فطيمة، الزهرة نوي. (2010م)، تقييم كفاءة أداء البنوك الجزائرية باستخدام النسب المالية ونموذج حد التكلفة العشوائية خلال الفترة (2004م-2008م). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البرموك، الأردن.
- أبو قمر، محمد. (2009م)، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كشك، محمد بهجت. (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. (د.ط). الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.
- مخولف، احمد. (2007م). المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأردن، الأردن.
- مطر، محمد. (2003م). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مطر، واخرون. (2002م). الإدارة والتحليل المالي. ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الفتاح. (2006م). الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن. (د.ط)، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2011م). الفرق بين الربح والربحية، تاريخ الاطلاع: 16 فبراير 2017، الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr38724.html>
- الناطور، جهاد. (2005م). اثر تطبيق معايير الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق.

نديم، مريم. (2013م). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

النسور، أسماء. (2010م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. (د.ط)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

النعيمي، عدنان تايه والساقي، سعدون مهدي، وآخرين. (2007م). الإدارة المالية. ط1، عمان: دار المسيرة.

النونو، كمال. (2009م). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. هيئة الأوراق المالية والسلع. (د.ت). نظرة عامة. تاريخ الاطلاع: 22 فبراير 2017م، الرابط:

[www.sca.ae](http://www.sca.ae)

## ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Adejoka, A. B., & Bayat, M. S. (2014). Evaluation of performance management and development systems with balanced scorecard as a performance appraisal tool at Mthatha general hospital–Eastern Cape Province. *Journal of Research and Development, 1*(7), 7-24.
- Agbor, J. M. (2011). *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umeå*.
- Arens, A. (2012). *Auditing and Assurance Services* .1(4<sup>th</sup> Ed), for the future, Professional Practices framework for Internal Auditing, Altamonte Springs,
- Birleson, P. (1999). Turning child and adolescent mental-health services into learning organizations. *Clinical Child Psychology and Psychiatry, 4*(2), 265-274.
- Chaudron, D. (2003). Balanced Scorecard, BSC and Performance. *Journal of management accounting research, 12*(1), 1-17.
- Coe, J. (2004). *The fundamentals of business-to-business sales & marketing*. McGraw Hill Professional.
- Ellingson, D. A., & Wambsganss, J. R. (2001). Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A "balanced scorecard" approach. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 13*(1), 103.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research, 143*(1), 148-170.
- Hornigren, C. T. (2012). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy*. Prentice Hall.
- Hornigren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2009). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education, 25*(4), 789-790.
- Jacobsen, M. (2008). *Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company*,

- Kadir, H. A., Rahmani, N., & Masinaei, R. (2011). Impacts of service quality on customer satisfaction: study of online banking and ATM services in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 1.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48. URL1, 2013.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting*. (3<sup>rd</sup> Ed), PHI Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Lorino ,P. (1998). *Méthodes et pratiques de la performance*, (1<sup>st</sup> Ed) d'organisation, paris,
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy*. Pearson Prentice Hall, 41, 422-446.
- Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization*. (2nd Ed), America: Davies-Black.
- Norrie, J., & Walker, D. (2004). A balanced scorecard approach to project management leadership. *Project Management Journal*, 35(4), 47-56.
- Paley, N. (2007). *The marketing strategy desktop guide*. Thorogood Publishing.
- Philip, K. & Lane, K. (2012). *Marketing management*. (14<sup>th</sup> Ed), Pearson – Hall.

- Philip, K. (2003). *Marketing Insights from A to Z*, (1<sup>st</sup> Ed), new jerey: John Wiley & Sons
- Ramesh, B. (2010). Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector. *The Management accountant*, 45(5), 365.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544-5548.
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Tamilia, R. D., & Yannopoulos, P. (2004). Cross-cultural invariance of measures of satisfaction and service quality. *Journal of Business Research*, 57(8), 901-912.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management accounting research*, 20(4), 239-251.
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2001). The expectancy-disconfirmation paradigm: a critique. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(2), 107-131.
- Zerbe, R. O. (2001). *Economic efficiency in law and economics*. Edward Elgar Publishing.

# الملاحق



## ملحق رقم (1): الاستبانة

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master of Accounting & Finance



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير المحاسبة والتمويل  
أخي الكريم/أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ إستبانة بعنوان: أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين

هدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تعظيم الربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم من أهل الخبرة و الإختصاص، ونعهد بكم الإهتمام والإستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا الفلسطيني.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي و بدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مصارفنا التجارية و إقتصادنا الفلسطيني إن شاء الله ، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية التقدير والاحترام

الباحث

أحمد فؤاد المدهون

## المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (V) حول الإختيار المناسب لكل من العبارات التالية:

1. المؤهل العلمي:

بكالوريوس  ماجستير  دبلوم متوسط  أخرى (حدد):...

2. التخصص العلمي:

محاسبة  إدارة أعمال  إقتصاد  علوم مالية و مصرفية  
 أخرى (حدد):...

3. عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنه  من سنة - أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنه  أكثر من 15 سنه

أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين

الرجاء وضع علامة (V) حول الإختيار المناسب لكل من العبارات التالية:

الرقم	البيان	موافق بشده	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشده
المحور الأول: أثر تطبيق مقاييس الأداء المالية على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.						
1.	تهتم إدارة المصرف بشكل واسع بمتابعة دقة و جودة الاداء المالي على كافة المستويات داخل المصرف.					
2.	تعتمد ادارة المصرف بشكل أساسي على التحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل و إتخاذ القرارات المصيرية.					
3.	يستخدم المصرف التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الاداء و التأكد من مدى كفاءة العمليات التشغيلية.					
4.	يتم إستغلال الموارد المالية المتاحة للمصرف بآليات عمل تمكن من تحقيق أرباح فوق المألوف.					
5.	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم ثروات المساهمين من خلال تحقيق أرباح حقيقية و غير صورية على الإستثمار.					
6.	يستخدم المصرف أدوات تمكنه من تحسين و تطوير هامش الربح التشغيلي.					
7.	تهتم إدارة المصرف بتطوير الاداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة إلى حدها الأدنى.					
8.	تهتم إدارة المصرف بتطوير الاداء المالي داخل المصرف، بما يؤدي إلى تحسين سمعة المصرف داخل القطاع المصرفي، و إجتذاب المزيد من العملاء.					
9.	يتبنى المصرف سياسات مالية تتمتع بالدقة و المرونة، تؤدي إلى زيادة قدرات التنافسية و جني المزيد من الأرباح.					

الرقم	البيان	موافق بشده	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق بشده	غير موافق بشده
المحور الثاني: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العملاء على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.						
1.	يهتم المصرف بتحقيق رضا العملاء وذلك لجذب المزيد من العملاء و الإحتفاظ بهم.					
2.	يحرص المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة.					
3.	يهتم المصرف بدراسة شكاوي العملاء و تقديم حلول لها بشكل سريع، و الإستفادة من إقتراحاتهم لتقديم خدمات جديدة و بجودة عالية.					
4.	يهتم المصرف بالترويج لخدماته المصرفية لإجتذاب عملاء جدد.					
5.	يهتم المصرف بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات و التسهيلات الإئتمانية التي يقدمها المصرف، بما يؤدي إلى ولائهم و الإحتفاظ بهم لفترات أطول و عدم تحولهم للمصارف المنافسة.					
6.	يولي المصرف إهتمام كبير لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المصرف، و بالتالي جذب المزيد من العملاء و الإستمرار و النمو و دعم موقفة التنافسي.					
7.	يعمل المصرف على زيادة معدل الربح من العميل من خلال مع إمتداد فترة إرتباطه بالحصول على خدمات المصرف.					
8.	يسعى المصرف إلى زيادة أعداد عملاء المصرف للمساهمة في تعظيم ثروات المساهمين.					
المحور الثالث: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد العمليات الداخليه على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.						
1.	يتم تصميم عمليات المصرف الداخلية بشكل يتميز بالمرونة الكافية لتحقيق أهداف المصرف المنشودة.					
2.	يهتم المصرف بعملية التحسين المستمر لآليات العمل الداخلي و الخدمات المصرفية المقدمة.					

الرقم	البيان	موافق بشده	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق بشده	غير موافق بشده
3.	يتبنى المصرف إجراءات و آليات عمل تساعد المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالجودة المطلوبة.					
4.	يهتم المصرف بوضع دليل لإجراءات العمل واضح و شامل في مضمونة، و متاح لجميع العاملين في المصرف.					
5.	يهتم المصرف بوضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية و مقارنة الاداء المخطط بالاداء العفلي.					
6.	يتخذ المصرف إجراءات فاعلة لتحقيق الإنسجام بين العمليات الداخلية و بين تحقيق هدفه بتعظيم الربحية.					
7.	تهتم إدارة المصرف بجودة العمليات الداخلية في المصرف بهدف تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة المصرفية و بالتالي تقليل تكاليف تقديم الخدمات و تعظيم أرباح المصرف.					
8.	تسعى إدارة المصرف للاهتمام بجودة العمليات الداخلية بهدف إجتذاب أعداد جديدة من العملاء.					
9.	يهتم المصرف بجودة العمليات الداخلية لتعزيز الموقف التنافسي .					
10.	يعمل المصرف إلى تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياته و زيادة أرباحه.					
<b>المحور الرابع: أثر تطبيق مقاييس الأداء غير الماليه المتمثلة في بعد التعلم على تعظيم ربحية المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.</b>						
1.	يعتبر التعلم و التطور من ضمن أوليات العاملين بالمصرف.					
2.	يشجع المصرف جميع العاملين فيه على التعلم والتطور المستمر .					
3.	يتجنب العاملين في المصرف حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية العكسية الفعالة.					

الرقم	البيان	موافق بشده	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق بشده	غير موافق بشده
4.	يفهم جميع العاملين في المصرف أهمية أن يكون المصرف متعلما.					
5.	تدعم الإدارة العليا رؤية المصرف المتعلم.					
6.	يمتلك المصرف أنظمة و هياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة اللازمة، و جعلها متاحة لجميع العاملين في المصرف.					
7.	يراقب المصرف الإتجاهات خارجة من خلال مشاهدة ما يعملة الآخرون، وهذا يشمل (تحديد الممارسات الجيدة، و حضور المتؤتمرات و دراسة الأبحاث المنشورة).					
8.	يهتم المصرف بعقد دورات داخلية و خارجية كافية للعاملين به لتنمية مهاراتهم في تقديم الخدمات المصرفية.					
9.	يهتم المصرف بتنمية قدرات العاملين في المصرف، و بالتالي زيادة قدرتهم في تقديم خدمات مصرفية أفضل.					
10.	يهتم المصرف بإملاك كادر بشري مدرب لزيادة قدرة المصرف على ضبط تكاليفه بشكل كبير.					
11.	يسعى المصرف إلى وجود كفاءات بشرية مدربة على لتحقيق أهدافه المنشودة المتمثلة تعزيز مركزه التنافسي و تعظيم ربحيته.					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل
1. د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية غزة
2. أ.د. ماهر ضرغام	الجامعة الإسلامية غزة
3. د. على النعامي	جامعة الأزهر بغزة
4. أ.د. سالم حلس	الجامعة الإسلامية غزة
5. أ.د. جبر الداعور	جامعة الأزهر بغزة