

علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية

د. شاهر عبيد
أستاذ مشارك، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال – فلسطين
shaherobaid@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار ، اتبع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (271) موظف، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود مؤشرات على توافر بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات في البنوك، وتبين وجود علاقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات، وأوصى الباحث بضرورة أن تدرك البنوك الفلسطينية أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمصدر رئيس للمساعدة في اتخاذ القرارات الحديثة، والسعي نحو توظيفها لتحقيق اتخاذ قرارات سليمة بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البنوك، اتخاذ القرارات، الضفة الغربية.

Abstract

The study aimed at identifying the relationship of the dimensions of balance scorecard (BSC) on decision making in the banks operating in the governorates of northern West Bank from the perspective of decision makers. The descriptive approach was followed by applying a questionnaire on a sample of (271) employee. After data, collection and analysis results indicate the availability of balance scorecard and decision making in the banks showing a positive relationship of balance scorecard in the decision making in banks. The researcher recommended that Palestinian banks must be aware of the importance of balance scorecard as a main source of modern decision making and thus employing it to achieve a greater degree of right decision-making.

Keywords: balance scorecard, West Bank, Banks, decision-making

المقدمة:

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة العديد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات بشكل عام والتي من أبرزها المنافسة الشديدة والتسارع التكنولوجي خاصة في مجال الإنتاج سواء كان على شكل سلع أو خدمات إضافة إلى أنظمة المعلومات الحديثة والتغيرات الجذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات، حيث أصبحت تلك المتغيرات تشكل تحديات تواجه هذه المؤسسات⁽¹⁾.

وتسعى منظمات الأعمال دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، فإن هذا الانتقال يتطلب غالباً منها اتخاذ قرارات إدارية معينة ومدرسة، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه

القرارات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب جديد في تقييم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة (2).

لذا، تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (3).

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل المعلومات والبيانات لكافة أعضاء المنظمة وذلك من خلال ترجمة المعلومات والبيانات إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة (4).

لذا، فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى الربط بين الرقابة المالية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي، الحاضر، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على القرارات الإدارية المستقبلية للمؤسسة (5).

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك العديد من المتغيرات والتحديات في ظل التطورات المحلية والعالمية وبالتالي فهي بحاجة إلى اتخاذ قرارات سليمة تتلاءم مع الأوضاع الحالية لا سيما أن اتخاذ القرارات في عصرنا الحالي أصبح يعتمد على العديد من المقاييس والمؤشرات والطرق الحديثة، حيث إن استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء أصبح لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لأنها قد تقوم بتوفير معلومات غير دقيقة وبالتالي عدم اتخاذ القرار الصحيح كونه مبني على معلومات غير دقيقة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم المقاييس التي توفر بيانات صحيحة ودقيقة عن الوضع الراهن للبنك، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟
2. ما تصورات متخذي القرار لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟
3. هل هناك علاقة بين درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار.
2. معرفة تصورات متخذي القرار لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
3. معرفة فيم إذا وجد علاقة خطية في درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار.

أهمية الدراسة:

1. تسلط الدراسة الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لاتخاذ القرارات الإدارية لما توفره من معلومات عن البيئة الحالية والمتنبأ بها ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل البنوك وخارجها في آن واحد.
2. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أساليب القياس الحديثة، وبالتالي فإنه على إدارة البنوك أن تستخدمها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
3. قلة الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن وفاعلية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي.
4. تعد هذه الدراسة مصدراً للمهتمين لمعرفة علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

محددات الدراسة:

- حدود بشرية: أجريت هذه الدراسة على جميع متخذي القرار في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية.
- حدود مكانية: أجريت هذه الدراسة على البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، سلفيت، طوباس).
- حدود زمانية: أجريت هذه الدراسة في العام (2016).

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رسالتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وتساعد على تطبيق وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة، وتشتمل البطاقة على أربعة محاور رئيسية وهي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو⁽⁶⁾.

اتخاذ القرار: عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف ويكون من مسؤولية إدارة المنشأة⁽⁷⁾.

البنوك: تعتبر نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، وعلى الرغم من أن البنوك التجارية لا تعتبر الوسيط الوحيد في هذا المضمار، إلا أنها تتسم بصفات معينة تميزها عن غيرها من الوسطاء⁽⁸⁾.

الإطار النظري**مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:**

عرف النجار (2013، ص: 350) بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تترجم بواسطتها رسالة المنشأة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس بناءً على عدة أبعاد، التي تجعل التنافس فيما بين المنظمات قائماً على أساس روح المبادرة فيها، والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة⁽⁹⁾.

كما عرفها أبو قمر بأنها: إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير⁽¹⁰⁾. ويرى أبو شرخ أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة⁽¹¹⁾، أما المغربي وغربية فقد عرفها بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية⁽¹²⁾.

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

لخص إبراهيم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا أجملها بالآتي⁽¹³⁾:

يتضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.

تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب الوحدة الاقتصادية في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات في مساعدة المدراء في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل.

يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء.

تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة بإدخال الحقائق غير المالية.

تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات الوحدة الاقتصادية.

تُمكن بطاقة الأداء المتوازن الوحدة الاقتصادية من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، الزبائن، العمليات الداخلية، العاملين).

بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية الوحدة الاقتصادية مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مقاييس الأداء.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: -

هناك أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن ذكرها العديد من الباحثين تمثلت في الأبعاد الآتية:

أولاً: البعد المالي. يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.⁽¹⁴⁾

ثانياً: بعد العميل. مما لا شك فيه أن هذا المنظور يظهر أهمية المقاييس غير المالية حيث أن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل يهم تنظيمات الأعمال من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير لأن الأول هو الذي يحقق الأخير ويدعم استمراره وتحسينه ومن أهم العوامل الأساسية في هذا البعد جودة المنتج أو الخدمة اختصار وقت التسليم وزيادة رضا العملاء ولكي يتحقق رضا العملاء

فلا بد من توافر ثلاث عناصر وهي سعر المنتج أو الخدمة، والوظائف التي يمكن أن يؤديها المنتج، وجودة المنتج. وإن فهم وقياس علاقة العميل أمر هام لنجاح تنظيم الأعمال في بيئة الإنتاج الحديثة ووفقاً لهذا البعد تحدد المنشأة كيف تقابل متطلبات العملاء وإشباع احتياجاتهم وتعتبر القيمة المتحققة للعميل هي جوهر الأعمال الاستراتيجية الموضوعة والمنفذة بهدف زيادة ربحية المنشأة بالإضافة إلى مقاييس رضا العملاء يوجد مقاييس أخرى مثل حصة السوق والاحتفاظ بالعملاء القدامى وجذب عملاء جدد⁽¹⁵⁾.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:- هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين ويتحقق ذلك من خلال تقييم مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة، وكيفية ترشيد التكاليف، والعمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن، وإن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة وأنها تذهب إلى ما وراء مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج المقاييس المرتكزة على الوقت والنوعية لكنها مع ذلك تركز على تحسين العمليات القائمة الموجودة غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالعملاء⁽¹⁶⁾.

رابعاً: بعد النمو والتعلم. كيف ستبدو الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي ستنشأ في المستقبل ويمكن تقسيم الأصول غير الملموسة إلى ثلاث فئات وهي رأس المال البشري ومعلومات رأس المال ورأس المال التنظيمي، ويحتوي بعد النمو والتعلم المعايير التالية وهي مستوى القدرة الفردية وذلك بتوفير المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول ومعيار رضا الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف، ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة⁽¹⁷⁾.

خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن: -

هناك مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي والتي أطلق عليها مقياس الأداء المتوازن بحيث تعكس أداء المؤسسة من أربع محاور متمثلة في المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم، ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بإتباع الخطوات التالية⁽¹⁸⁾:

صياغة الرؤية التنظيمية: يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية وبوجه عام إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء وقنوات اتصال مع العملاء ومقاييس أداء مالي خاصة بها.

تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة: تحدد الإدارة العليا إستراتيجية في ضوء دورة حياة المؤسسة ومواردها ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.

تحديد عوامل النجاح الحاكمة: يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى

تحديد مقاييس الأداء: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الأربعة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل التي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

تحديد الأفعال التنفيذية: ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج

المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تقومك المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع المدراء كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي.

مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:

عرفها فهمي (19) بأنها عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف، كما عرفها حجازي (20) بأنها عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين.

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرار الإداري، يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، وفيما يلي هذه العناصر (21):

1. متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة، وأياً كان متخذ القرار فهو لديه الصلاحية الرسمية بموجب القانون تعطيه حق اتخاذ القرار.
2. موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل.
3. الأهداف والدوافع: أي مبررات اتخاذ القرار وأهمية الهدف المراد تحقيقه.
4. المعلومات والبيانات: لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية قبل اتخاذ القرار عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها.
5. التنبؤ: معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة، ولذا يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد آثارها على المنظمة.
6. البدائل: لا بد من وجود بديل أو حل يمثل مضمون القرار، ولا يجب أن تكون البدائل كثيرة كي لا يختلط الأمر على متخذ القرار.
7. القيود: يواجه متخذ القرار عدداً من القيود الداخلية والخارجية تضع معيقات أمامه عند اتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها.

- مستويات اتخاذ القرار:

صنف إدريس (22) القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمة، إلى أربعة مجموعات من القرارات هي:

1- اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي:

ويحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، والتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقيق الموائمة والتكيف بين المنظمة والبيئة.

2- اتخاذ القرار على مستوى الإدارة: وتتعلق بصفة أساسية بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة.

3- اتخاذ القرارات على مستوى المعرفة: وتتعلق هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في أجزاء المنظمة.

4- اتخاذ القرارات على مستوى التشغيلي: ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطى، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي.

- علاقة بطاقة الأداء المتوازن باتخاذ القرارات الإدارية:

أصبحت عملية اتخاذ القرارات في الآونة الأخيرة في غاية من التعقيد بحيث لا يمكن الاعتماد على القدرات الذاتية الموروثة لمتخذ القرار، حيث أن طبيعة التعاملات والعملية الإدارية تميزت بسيادة قواعد الهيمنة والسيطرة والاحتكار والمنافسة المبنية على أساس قاعدة البقاء للأصلح، ومن هنا برزت الحاجة إلى تعزيز القدرات الذاتية لمتخذ القرار من خلال استخدام عدد من الأساليب العلمية والأدوات الكمية المستندة إلى تقنيات الحاسوب والبرمجيات العلمية ذات العلاقة، التي من شأنها أن تمكن متخذ القرار من ترشيده القرار الإداري في ظل حالات البيئة المختلفة من مخاطر وعدم التأكد، وبذلك تحل المنهجية العلمية والعقلانية في عملية اتخاذ القرارات، بدلاً من الحدس والتخمين وغيرها من الأساليب التقليدية. (23)

وعلى ضوء ذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب الوحدة الاقتصادية في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات في مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الإدارية. (24)

الدراسات السابقة:

قام أبو مسامح بدراسة هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة، (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (52) فقرة وقد تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الثلاثة الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة بلغ عددها (148) استبانة، توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير متوسطة وبلغت درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية (25). أجرى حواتمة دراسة هدفت إلى تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانته تم تصميمها وتطويرها واعتمادها على الإطار النظري للدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من البنوك الأردنية وذلك من خلال عينة الدراسة المكونة من ثلاثة عشر بنكاً، وتم اختبار الفرضيات بتطبيق اختبار (T)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مجموعة من العوامل تتعلق بحاجة البنوك الأردنية متخذي القرارات لتصميم وتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن، مما يعكس ضرورة وأهمية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك الأردنية، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعة (70،22%) (26).

في حين قام ملكاوي بدراسة هدفت إلى تحديد مجموعة من المعايير التي على أساسها يمكن قياس مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة الأردنية وذلك للتعرف على المقومات الأساسية لضمان تطبيق مقياس الأداء المتوازن، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - أربد من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وتم استخدام عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ونتيجة إخضاع المعايير للاختبار الميداني واستخدام أدوات التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى استنتاجات أهمها: أن هناك مجموعة من المعايير والتي إن توفرت في المؤسسات العامة ستعمل على ضمان نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، ومن هذه المعايير: يعد دعم الإدارة العليا مطلباً أساسياً لازماً لنجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، وتعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ملائمة للتطبيق في المؤسسات العامة، وتعد المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كافية لإدارة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، وتعد المحاور غير المالية أكثر أهمية من المنظورات المالية في عملية التقييم في المؤسسات العامة (27).

كما أجرى كل من عبد الحميد ومنصور دراسة تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، مما سبق يتمثل تساؤل البحث في الآتي: هل يستخدم الصندوق القومي للمعاشات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائه (المالي وغير المالي) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة الدراسة، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن (28)

بينما قام حمودي (2013) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملاءمتها في ظل التغيرات البيئية المعاصرة، منها بطاقة الأداء المتوازن، كأداة لتطوير نظام تقويم الأداء، بهدف توفير معلومات أكثر ملاءمة وموثوقية وبالتوقيت المناسب للإدارة العليا لترشيد قراراتها الإدارية ودعم إستراتيجيتها. ولتحقيق هدف البحث فقد تم إجراء دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركات الصناعية العراقية المتداول أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية، وتم تجميع البيانات الخاصة بالبحث باستخدام استمارة الاستبيان وذلك لاختبار فرضيات البحث بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها اختبار الثبات والصدق، واختبار One-sample T-Test ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في تقييم الأداء، وأن الشركات الصناعية العراقية بحاجة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتي تجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي لتقييم الأداء، بما يعزز دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية ويؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المحاسبية المطلوبة للإدارة لدعم قراراتها وترشيدها⁽²⁹⁾.

وفي السياق نفسه أجرى النجار دراسة هدفت إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، حيث أخذت عينة من المديرين التنفيذيين، ومديري الفروع، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية، أخرى وغير مالية، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن⁽³⁰⁾.

في حين قامت كل من المدهون والبطنجي بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبنية عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن. وقامت الباحثتان بتصميم استبانة وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة المستهدفة وهم العاملين بجمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وعددهم 20 موظف توصلت الدراسة إلى أن الفقرات الخاصة بملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبنية عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة بلغت 75 % من متوسطات استجابات أفراد العينة⁽³¹⁾.

وقام الأسطل بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم (78) فرداً، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ القرارات الإدارية التصحيحية، ويوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية)⁽³²⁾.

في حين أجرى أبو قمر بدراسة هدفت إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد، والمكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة، وتم استخدام النسب والتكرارات واختبار الإشارة واختبار مان وتني واختبار كروسكال والاس واختبار سبيرمان، ومن أهم نتائج الدراسة: إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وإن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الاستبانة 78.94% ويتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد (بعد العمليات الداخلية 82% وبعد العملاء 82% والبعد المالي 79.6% وبد التعلم والنمو 78% والبعد الاجتماعي 73%) ويساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى⁽³³⁾.

بينما قام كل من ايسلين وآخرون بدراسة هدفت إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) على الأداء، وقد طبقت هذه الدراسة على (145) شركة صناعية بأستراليا التي تزيد عائدات مبيعاتها عن (100) مليون دولار، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي، كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مع أداء المنظمة، ومن أهم مقاييس الأداء التي مثلت أبعاد بطاقة الأداء (مالياً "الربح والتدفقات النقدية" - رضا العملاء - مشاركة السوق - جودة المنتج - الابتكار - البحوث التسويقية - زمن تقديم المنتجات للسوق - كفاءة العمال - معدل ترك العاملين - تكنولوجيا المعلومات) وكلها كان لها أثر على أداء المنظمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسؤولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء المنظمة⁽³⁴⁾.

وأما جاكوبسون أجرى دراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهر في العمليات الداخلية، وتقوم الشركات الهندسية الاستشارية بتطبيق أسلوب الإدارة الموجه بالمهام، وإن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية، وكذلك استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليتوانيا، ويوجد تأكيد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز⁽³⁵⁾.

في حين أجرى كل من جيسكا وجودونو دراسة هدفت إلى معرفة تأثير الجوانب المعرفية والوجدانية لدى صناع القرار في عملية صنع القرار، عن طريق بطاقة الأداء المتوازن (BSC). تم اختيار مائة وستين ثمانية من طلاب الدراسات العليا في تخصص المحاسبة والإدارة من جامعة غادجاء مادا عشوائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أثر ذو دلالة إحصائية لدى صناع القرار في عملية صنع القرار.

وقام المحاسبة (2005) بدراسة هدفت إلى تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير وتقييم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (230) وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة وأن تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات⁽³⁶⁾.

في حين أجرى كالد ونيلسون دراسة هدفت هذه الدراسة التعرف إلى كيفية استخدام شركات الشمال لثلاثة نظم لقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، إدارة القيمة) وذلك للمساهمة في اتخاذ القرارات وقد قام الباحثان بتطبيق هذه الدراسة على (800) شركة من مختلف الصناعات وقد شملت هذه الشركات دولاً من فنلندا، النرويج، الدنمارك، وهولندا. ومن أهم نتائج الدراسة أن قياس الأداء متطور نسبياً في الشركات الشمالية محل الدراسة، كما حصلت فوائد قياس الأداء على وزن أكبر من عيوب قياس الأداء، ويؤخذ على الأنظمة الحالية لقياس الأداء المستخدمة كثرة توفيرها للمعلومات وتركيزها على الماضي، ومن أهم استخدامات مقاييس الأداء: دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات⁽³⁷⁾.

بينما قام كل من كابلان ونورتون بدراسة هدفت التعرف إلى قياس بطاقة الأداء المتوازن في الأداء وقد تكونت عينة الدراسة من (12) شركة أمريكية. وقد قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقويمه من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ومن أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازنة توفر للإدارة معلومات ملائمة، تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية وغير مالية⁽³⁸⁾.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة يتضح بان قسماً منها قد تناول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير الأداء بالتحديد مثل: عبد الحميد ومنصور (2015)، ودراسة ملكاوي (2015)، ودراسة حمودي (2013)، ودراسة أبو قمر (2009)، ودراسة (Iselin and other, 2008)، حيث أجمعت نتائج هذه الدراسات على أهمية دور بطاقة الأداء بأبعادها المختلفة على تطوير أساليب عمل وأداء هذه المؤسسات. في حين اتجه القسم الآخر نحو دراسة بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية مثل: دراسة

كل من النجار (2013) ودراسة جاكوبسون (Jakobsen، 2008)، وبيّنت هذه الدراسات وجود علاقة موجبة ما بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية في هذه المنظمات.

كما اتجه القسم الآخر من هذه الدراسات إلى تناول علاقة ودور بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك منها: دراسة أبو مسامح (2016)، ودراسة الحواتمة (2015)، ودراسة الأسطل (2011)، ودراسة المحاسنة (2005)، ودراسة جسيكا وآخرون (Jesica Handoko And Gudono، 2006) وقد بيّنت جميع هذه الدراسات أهمية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية اتخاذ القرارات.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، والفئة المستهدفة، إلا أنها تنفرد عنها بأنها تناولت البنوك العاملة في شمال الضفة الغربية، بصفتها أحد منظمات الأعمال التي تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وخالية من الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم حوالي (1081) موظفاً، وذلك بحسب إصدارات سلطة النقد الفلسطينية في العام (2016).

عينة الدراسة:

لصعوبة اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة نتيجة لتشتت أفراد وتوزيعهم على أكثر من بنك في أكثر من محافظة تم اختيار عينة طبقية من بين المحافظات الست في شمال الضفة الغربية بطريقة عشوائية، فكانت المحافظات التي وقع عليها الاختيار هي: (نابلس، قلقيلية، طوباس، جنين)، ثم بعد ذلك اختيار عينة من الموظفين في البنوك في المحافظات التي تم اختيارها بطريقة عرضية بلغ حجمها (300) موظف وموظفة، وزعت الاستبانات عليهم جميعاً، ولظروف عدة لم يستطع الباحث استرجاع إلا (282) استبانته، وجد أن (271) منها صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة، بنسبة مئوية بلغت (25%) من المجتمع الأصلي، والجدول الآتي يوضّح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للموظف:

جدول رقم (1)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	23	8.5%
بكالوريوس	196	72.4%
ماجستير فأعلى	52	19.1%
المجموع	271	100%

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	78	28.8%
من 5-10 سنوات	98	36.2%
أكثر من 10 سنوات	95	35%
المجموع	271	100%

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أداة الدراسة:

تقسم أداة الدراسة إلى قسمين هما:

أ. القسم المتعلق بقياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

بههدف قياس درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في شمال الضفة الغربية صممت استبانة، ضمت في صورتها الأولية (40) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت ببطاقة الأداء المتوازن.

ب. القسم المتعلق بقياس فاعلية اتخاذ القرارات: والتي تكونت من (10) فقرات بههدف قياس تصورات متخذي القرار في البنوك في شمال الضفة الغربية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرضت على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص؛ لإبداء آرائهم، وبناء على ما اقترحوه فقد حذف الباحث عدداً من الفقرات، وأضاف فقراتٍ أخرى، كما عدل صياغة بعضها.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة ثبات قدرها (30) موظف من متخذي القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية-من خارج عينة الدراسة-وحسب معامل الثبات لإجاباتهم عن أداة الدراسة، بوساطة معادلة الثبات (كرونباخ- ألفا) ، وفيما يأتي الجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (3)

الرقم	البعد المالي	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	البعد المالي	10	.764
2.	بعد العملاء	10	.793
3.	بعد العمليات الداخلية	10	.812
4.	بعد التعلم والنمو	10	.925
	بطاقة الأداء المتوازن ككل	40	.825

قيم معامل الثبات لمجالات الاستبانة

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد بلغت (0.825)، في حين بلغ معامل الثبات لمجال اتخاذ القرارات (0.894)، وهي نسب ثبات مقبولة.

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: وتمثلها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)
2. المتغيرات التابعة: تتمثل بفاعلية اتخاذ القرارات

المعالجات الإحصائية للبيانات:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحث بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها باستعمال برمجية ألد (spss)، فحُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وحُسب معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson)، من أجل فحص فرضيات الدراسة، في حين حُسب معامل ثبات أداة الدراسة بوساطة معادلة الثبات "كرونباخ-الفا".

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

القسم الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

بهدف التعرف إلى درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتصورات حول اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولكل مجالاتها المجتمعة، بشقيها (بطاقة الأداء المتوازن، اتخاذ القرارات) ولتسهيل عرض النتائج اعتمد التوزيع الآتي:

درجات الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) في البنوك:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حدة، ومتوسط المجالات مجتمعة (بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإجابة
1.	البعد المالي	3.66	0.61	73%	كبيرة
2.	بعد العملاء	3.79	0.57	76%	كبيرة
3.	بعد العمليات الداخلية	3.55	0.78	71%	كبيرة
4.	بعد التعلم والنمو	3.58	0.69	72%	كبيرة
	بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام	3.68	0.53	74%	كبيرة

يتضح من خلال الجدول ذي الرقم (4) أن بُعد العملاء ، قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر متخذي القرار، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.79)، تلاه- في ذلك- البعد المالي، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، ومن ثم، بُعد التعلم والنمو ، بمتوسط حسابي قدره (3.58)، وأخيرا بعد العمليات الداخلية ، بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.55- 3.79)، أي بدرجة تقدير كبيرة لجميع المجالات، وكان المتوسط العام لدرجة توافر بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار هو (3.68)، أي بدرجة تقدير كبيرة. واختلفت مع ما جاءت به دراسة أبو مسامح (2016) إن درجة تقدير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات كانت بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة المدهون والبطنجي (2013) أن الفقرات الخاصة بملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة بلغت % 78.94 من متوسط الاستجابات أفراد العينة، كما اتفقت مع دراسة أبو قمر (2009) حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الاستبانة 78.94% ويتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (درجة تصورات متخذي القرار في مستوى فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك):

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال اتخاذ القرارات في (اتخاذ القرارات بشكل عام)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	مجال اتخاذ القرارات	3.8345	0.5964	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لدرجة تصور متخذي القرار لمجال اتخاذ القرارات في البنوك من وجهة نظرهم هو (3.8345) أي بدرجة تقدير كبيرة. واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة أبو مسامح (2016) حين توصل إلى أن درجة تقدير كبيرة لاتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية، كما اتفقت مع دراسة المحاسنة (2005) حين توصلت إلى أن تصورات الباحثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة.

القسم الثاني: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة:

في البداية فُحص وجود علاقة ارتباطية بين جميع المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن)، والمتغير التابع (اتخاذ القرارات) من خلال اختبار الارتباط بطريقة بيرسون، وفيما يلي توضيح ذلك:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) في اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (6)

المجال	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
البعد المالي	.694**	.000

نتائج اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين البعد المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك

يتضح من الجدول (6) نلاحظ من استعراض الجدول السابق أن درجة الارتباط بين البعد المالي واتخاذ القرارات الإدارية بلغت (0.694) وبلغت قيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني انه يوجد علاقة بين البعد المالي واتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار. وان هذه العلاقة طردية وأثرها إيجابي، ولعل السبب يعود في ذلك إلى أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يقيس ويعطي صورة شاملة عن الوضع المالي للبنك لذا فإن متخذي القرار في البنوك يعتمدون على هذه النتائج عند اتخاذهم للقرارات. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأسطل (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للبعد المالي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ودراسة إيسلين وآخرون (Iselin and other, 2008) التي أثبتت انه يوجد أثر للبعد المالي على الأداء.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) في اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في بعد العملاء وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (7)

المجال	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
بعد العملاء	.723**	.000

نتائج اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بعد العملاء وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك

يتضح من الجدول (7) أن درجة الارتباط بين بعد العملاء واتخاذ القرارات الإدارية بلغت (0.723) وبلغت قيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه يوجد علاقة بين بعد العملاء واتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار. وان هذه العلاقة طردية وأثرها إيجابي، ولعل السبب يعود في ذلك إلى أن بعد العملاء يهتم بمعرفة مدى رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها البنك ومن خلالها يتم معرفة أية خلل أو أية قصور تجاه تقديم الخدمة للزبائن وبالتالي فإنه سيتم اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالخدمات التي تقدم للزبائن، لذا كانت هنالك علاقة إيجابية بين بعد العملاء واتخاذ القرارات الإدارية واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأسطل (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لبعد العملاء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) في اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار. لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في بعد العمليات الداخلية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (8)

المجال	معامل بيرسون	ارتباط	قيمة الدلالة
بعد العمليات الداخلية	.762**		.000

نتائج اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بعد العمليات الداخلية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة ذي دلالة وأن درجة الارتباط بين بعد العمليات الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية بلغت (0.762) وبلغت قيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه يوجد علاقة بين بعد العمليات الداخلية واتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار. وان هذه العلاقة طردية وأثرها إيجابي ولعل السبب يعود في ذلك إلى أن بعد العمليات الداخلية يوفر معلومات بشكل دائم عن عمليات البنك الداخلية المختلفة، وبالتالي فإنها تبين أوجه القصور في الأعمال الداخلية وبناء عليها يتم اتخاذ قرارات إدارية لتجنب القصور. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأسطل (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لبعد العمليات الداخلية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو) في اتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار. لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في بعد العمليات الداخلية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (9):

المجال	معامل بيرسون	ارتباط	قيمة الدلالة
بعد التعلم والنمو	.638**		.000

نتائج اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بعد العملاء وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ذي دلالة وأن درجة الارتباط بين بعد العمليات الداخلية واتخاذ القرارات الإدارية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار بلغت (0.638) وبلغت قيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه يوجد علاقة بين بعد التعلم والنمو واتخاذ القرارات في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر متخذي القرار، وان هذه العلاقة طردية وأثرها إيجابي ولعل السبب يعود في ذلك إلى أن بعد التعلم يقيس درجة النمو والتعلم لدى الموظفين، ومدى حاجتهم للتدريب ومدى فاعليتهم في العملية الإدارية، وإن توفير هذه المعلومات سيؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري السليم فيما يتعلق بالأمور الداخلية والتنموية داخل البنك. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأسطل (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لبعد العملاء وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

جدول رقم (10)

المجال	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	اتخاذ القرارات الإدارية
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	معامل ارتباط بيرسون	-	.793**
	قيمة الدلالة	-	.000
اتخاذ القرارات الإدارية	معامل ارتباط بيرسون	.793**	-
	قيمة الدلالة	.000	-

نتائج اختبار (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

نلاحظ من استعراض الجدول رقم (10) أن درجة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإدارية بلغت (0.793) وبلغت قيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، وأن هذه العلاقة طردية وأثرها إيجابي، ويعزى سبب ذلك إلى التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحالي من التقدم الإداري والاقتصادي والتكنولوجي، كما أن التنافس بين البنوك أحد العوامل الهامة التي تؤدي بالبنوك باستخدام أساليب قياس حديثة لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة كبطاقة الأداء المتوازن. واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة أبو مسامح (2016) التي بنت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، كما اتفقت مع دراسة الأسطل (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما اتفقت مع جيسكا وجودونو (JesicaHandoko And Gudono, 2006) التي أظهرت أن لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أثر ذو دلالة إحصائية لدى صناعات القرار في عملية صنع القرار.

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:
1. ضرورة استمرار أصحاب القرار في البنوك التجارية في الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس عند اتخاذ القرارات الإدارية لما لها من أثر إيجابي على البنك.
2. ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل كافة المؤسسات لما له من أهمية في تقييم الأداء.
3. العمل على إضافة المزيد من مقاييس الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية ومواجهة التحديات المستقبلية، كالبعد الاجتماعي.
4. أن تعمل البنوك على تدريب موظفيها على آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما يعود بالأثر الإيجابي على أداء البنوك.
5. أن تعتمد البنوك بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية.

المراجع العربية والأجنبية:

- 1 إبراهيم، سحر، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات). عدد (35). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق 2013.
- 2 نديم، مريم، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 3 أبو قمر، محمد، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 4 الأسطل، فادي خليل، "بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية" (دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2001.
- 5 أبو شرخ، جمال، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، 2012.
- 6 نديم، مريم، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، (دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن، 2013.
- 7 فهمي، علي، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. القاهرة، 20014.

- ⁸جلدة، سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009.
- ⁹النجار، جميل، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد (29 جزء 1)، (2013).
- ¹⁰أبو قمر، محمد، (2009) تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ¹¹أبو شرح، جمال، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- ¹²المغربي، عبد الحميد وغريبة رمضان، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة - مصر، 2006.
- ¹³إبراهيم، سحر، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات). عدد (35). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق، ص357، 2013.
- ¹⁴أبو قمر، محمد، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ص38، غزة، 2009.
- ¹⁵عبيد، وليد، "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص27، 2014.
- ¹⁶بلال، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص34، 2012.
- ¹⁷المدهون، منى، والبطنجي، عبير " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، ص44، 2013.
- ¹⁸عابدين، حسني، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم والتكنولوجيا"، خان يونس-فلسطين، ص14، 2012.
- ¹⁹فهمي، علي، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. القاهرة، ص60، 2004.
- ²⁰حجازي، محمد، دعم القرارات في المنظمات. المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي. الإسكندرية، ص105، 2012.
- ²¹الصيرفي، محمد، القرار الإداري ونظم دعمه. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، ص139، 2006.
- ²²إدريس، ثابت، إدارة الأعمال. الدار الجامعية. الإسكندرية، ص245، 2005.
- ²³فضل، مؤيد، الأساليب الكمية في الإدارة. دار اليازوري. الأردن، ص15، 2004.
- ²⁴إبراهيم، سحر، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات). عدد (35). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العراق، ص357، 2013.
- ²⁵أبو مسامح، حامد عبد الكريم، "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- ²⁶حواتمة، زيد، "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية دراسة ميدانية". مج19، ع1. مجلة الفكر المحاسبي. مصر، 2015.
- ²⁷ملاكوي، أحمد، "قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-إربد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: مجلة علمية محكمة فصلية تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية مج. 21، ع. 84، 2015.
- ²⁸عبد الحميد، معنصم، ومنصور، فتح الرحمن "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (16) عدد(2) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- ²⁹حمودي، جنان، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيدها القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية" مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. العراق، ص36، ع95، 2012.
- ³⁰النجار، جميل، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد (29 جزء 1)، (2013).
- ³¹المدهون، منى، والبطنجي، عبير " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- ³²الأسطل، فادي خليل (2011) بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة.
- ³³أبو قمر، محمد، (2009) تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

³⁴ Iselin، E.R and others. "The effects of the balanced scorecard on performance"، Journal of General Management، Vol.33، No.4، pp.71-85(2008).

³⁵ Jakobsen, Morten, Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuania (2008).

³⁶ Jesica Handoko and Gudono). The Effect of Cognitive and Affective Aspects in Decision Making Using Balanced Scorecard. JRAI Vol 9 No 3. . (2006)

³⁷ Kald, M. and Nilsson, F. "Performance measurement at Nordic companies", European Management Journal, Vol.18, No1, pp.113-147, 2000

³⁸ Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, pp. 71-97. (1992)