

**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي
دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات
المالية العاملة في قطاع غزة**

د. جميل حسن النجار*

* عضو هيئة تدريس/ قسم المحاسبة/ فرع شمال غزة/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة 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.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية، وأخرى غير مالية، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المركز التنافسي، المؤسسات المالية

Abstract:

This study aims to uncover the extent of the Balanced Scorecard application in the financial institutions operating in Gaza Strip and to reveal the most important metrics actually used by these institutions in order to evaluate the strategic competitive position. In addition, the study will highlight the effect of the full implementation of the Balanced Scorecard in its four dimensions (financial, customer, operational processes, learning and growth) strengthening the competitive position. The study has been applied upon banks and insurance companies operating in Gaza Strip. The sample consists of executive managers, branch managers, and some personnel charged with administrative activities as well as their technical duties.

The study found a set of results that the financial institutions operating in Gaza Strip apply the performance standards measuring financial and non-financial, but that is not within the framework of the full and comprehensive model of the Balanced Scorecard (BSC). The study also came up with a set of recommendations including: the need for the financial institutions operating in Gaza Strip to adopt the Balanced Scorecard (BSC) in an integrated manner ,with its four main dimensions.

Keywords: *Balanced Scorecard, competitive position, financial institutions.*

مقدمة:

إن ما يشهده العالم اليوم من انفتاح اقتصادي غير محدود، وعولمة الأسواق المالية، وبروز التكتلات الاقتصادية الضخمة الي جانب التطورات التقنية في بيئة الأعمال الاقتصادية يعدّ بمثابة تحد كبير أمام منشآت الأعمال خاصة الناشئة منها، وبالتالي أصبحت هذه المنشآت بحاجة إلى زيادة فعالية أداء عملياتها التشغيلية بهدف الحفاظ على مركز تنافسي يساعدها على البقاء و الحفاظ على حصتها السوقية.

من المهم في الاقتصاد العالمي التنافسي فهم الكيفية التي تُخلق فيها قيمة للمنشأة، فقد أظهرت الإدارة الحاجة إلى: مستوى أعلى من التركيز على العميل، وفهم أوضح لعمليات المشروع الأساسية، وتحفيز العاملين وضمان التزامهم، والتغيير بصورة مستمرة، إضافة إلى تنفيذ استراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء، وتحديد محركات القيمة. (عبد الحليم، ٢٠٠٥، ص. ١)

وفي بيئة الأعمال التنافسية، التي تتسم بزيادة حدة المنافسة بين منشآت الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية، فقد أصبحت تلك المنشآت مطالبة باتباع أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة، تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، لذلك تتجه منشآت الأعمال في الوقت الحاضر إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية، وذلك بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء حاكمة، ولأن المؤشرات المالية التقليدية، تعالج الأداء المالي والحالي، فقد اتجهت منشآت الأعمال إلى وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتطويرها، وتأخذ بعين الاعتبار العملاء والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً، وتقارير وتفسيرات أفضل، لأداء المنشأة.

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينيات من القرن الماضي، هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن، التي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعدّ أداة لقياس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والإدارية قصيرة وطويلة الأمد، فبدلاً من اعتماد تقويم الأداء لمنشآت الأعمال على المقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج، وليس على الإجراءات، فقد أصبح التوجه نحو تقويم الأداء الاستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد إلى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والتطور والنمو لدى العاملين، وهو ما يهتم بقياسه نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وقد أصبح التحقق من التطبيق التام والشامل لجميع عناصر ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن لدى منشآت الأعمال من أدوات قياس المركز التنافسي لتلك المنشآت، بهدف جعلها تحتفظ بمركز تنافسي يبيقها قادرة على البقاء والنمو والاستمرارية داخل السوق أو القطاع الذي تعمل في ظلّه في المدى المنظور، ومن ثم انعكاس ذلك على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في بلوغ منشآت الأعمال لأهدافها الاستراتيجية. (الغبان، ٢٠٠٩، ص ١٤)

وتواجه أغلب مؤسسات القطاع المالي في الوقت الحاضر ضغوطاً من المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، إضافة إلى الضغوط المتزايدة من العملاء والمتمثلة في التعدد والتنوع الشديدين في احتياجات هؤلاء العملاء، والتطور في طبيعة الخدمات التي تقدمها ونوعيتها، واستجابة لهذه الضغوط طوّرت كثير من المؤسسات المالية جذرياً نظم الخدمات المقدمة للعملاء وفلسفاتها ومفاهيمها، بهدف تحسين أو على الأقل الاحتفاظ بموقفها التنافسي.

ويهدف الباحث بهذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لدى قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة على مركزها التنافسي من منطلق أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حال تطبيقها، يتوقع أن تقود إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه المؤسسات، ومحاولة معرفة الأسباب التي تحول دون تطبيق هذا النموذج أو فشله لدى بعض هذه المؤسسات.

١-٢ مشكلة الدراسة:

هناك كثير من الشركات ومنشآت الأعمال فشلت في الاستمرارية والبقاء، ولم يكن السبب يعود لعدم وجود استراتيجية لعملها، بل بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. من هنا جاءت الحاجة لصياغة وتبني نموذج لقياس الأداء يمكن منشآت الأعمال من توصيل الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين وبالطريقة التي يفهمونها، مما يعزز من المركز التنافسي لهذه المنشآت، ومن ثم قدرتها على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وامتلاك الآليات المناسبة لتصحيح الانحرافات بشكل آني ومستمر. بناء على ما سبق صيغت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

• ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

• هل تطبق إدارات المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة مقاييس استراتيجية واضحة، بحيث تشكل نموذجاً للقياس يمكن من تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي؟

● ما الأثر المتوقع للتطبيق التام والسليم لبطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة؟

● هل يختلف تقويم أفراد العينة لواقع استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة باختلاف الخصائص الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي).

١-٣ أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في تناولها «فرعاً جديداً» من فروع العلوم الاقتصادية، ظهر في الآونة الأخيرة، ويقوم على فهم جيد أكثر عمقاً لدور بطاقات الأداء المتوازن، حيث تعدّ هذه البطاقة من أحدث أدوات القياس للأداء المحاسبي والمالي والإداري معاً، ومن منطلق معاناة كثير من منشآت الأعمال من مشكلات متعلقة بتطبيق استراتيجيتها، ومن ثم التأثير على استمراريتها وقدرتها في الحفاظ على حصتها السوقية، لذا ستحاول الدراسة إبراز الأثر المتوقع لتطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز القوة التنافسية لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة كقطاع حيوي للاقتصاد في فلسطين، وتقوم الدراسة على ربط الجوانب الأربعة المستقلة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمتغير التابع، وهو المركز التنافسي.

١-٤ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

● كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

● معرفة المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي.

● بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كافة على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات المالية بشكل عام وقطاع البنوك الوطنية وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة بشكل خاص.

● تحديد أهم المقاييس الاستراتيجية المستخدمة في الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي قد تمكّن في حال تطبيقها من تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية.

● محاولة وضع تصور يتضمن إطاراً لتقويم المركز التنافسي للمؤسسات المالية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء.

• الخروج ببعض التوصيات ذات العلاقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي لمنشآت الأعمال.

١-٥ حدود الدراسة:

♦ ستبحث الدراسة في عناصر تدعيم المركز التنافسي انطلاقاً من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل عناصر تدعيم المركز التنافسي في الحصة السوقية، وكسب ولاء العملاء، ورضاهم، ومدة الاستجابة لطلباتهم، وربحياتهم، ومعدل الاحتفاظ بهم.

♦ ستقتصر الدراسة على البنوك التجارية وشركات التأمين كقطاعين أساسيين ضمن قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

♦ لا تقوم هذه الدراسة في البحث في الأداء المالي أو التشغيلي، وبالتالي فإنها لم تستخدم البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية المنشورة.

٢- الإطار النظري:

تواجه المؤسسات المالية في الوقت الحاضر ضغوطاً من المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، إضافة إلى الضغوط المتزايدة من العملاء، المتمثلة في التعدد والتنوع والتغير المستمر في احتياجات العملاء. وقد شهدت المؤسسات المالية تغيرات وتطورات سريعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي تجعلها عرضة لتحديات مختلفة، فالانفتاح العالمي وتخفيف القيود النظامية وتطور التكنولوجيا، تعدّ من أهم التغيرات الحالية التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات داخل هذا القطاع. وقد لجأت غالبية المؤسسات المالية إلى تنويع استثماراتها، والاهتمام أكثر ببناء المحافظ الاستثمارية لتغطية التراجع في الإيرادات الناتجة عن زيادة حدة المنافسة بينها، حيث تقوم استراتيجية هذه المؤسسات على الاهتمام بقيمتها داخل السوق المالي، والاهتمام بالعائد على الاستثمار وربحية السهم، وجميعها مقاييس مالية تقليدية، دون البحث في تغيير طرق تقويم الأداء المالي والإداري كاستراتيجية تعزز المركز التنافسي لهذه المؤسسات. وهذا جعل النظم التقليدية لتقويم الأداء تتعرض لكثير من الانتقادات، يتركز معظمها في تراجع المركز التنافسي لهذه المؤسسات.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية ما يأتي:

♦ أنها مقاييس تاريخية تعكس الماضي، فهي تركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير على الرغم من أن معظم القرارات المالية والإدارية ذات تأثير متوسط وطويل الأمد. (Kaplan & Norton, 1996, P20)

♦ أن مقاييس الأداء التقليدية تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة، مثل: تكاليف البحث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، هذا إضافة إلى أنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية، كما تتجاهل أيضاً بعض الجوانب المهمة مثل، رضا العملاء، ومستوى الجودة، وسلوك المنافسين، وكفاءة عملية التشغيل الداخلي. (الخولي، ٢٠٠١، ص. ٣)

♦ أنها لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة، ذلك لأن المنافسة في ظل بيئة العمل الحديثة تشدد، وتتسع وتنطلق من مجرد اقتصارها على البيئة المحلية إلى البيئة العالمية، وهذا يجعل من الضرورة أن تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للمنشأة. (أبوخشة، ٢٠٠١، ص ١١٧)

♦ أنها تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء، وبالتالي فقد أصبحت تلك المقاييس مضللة في الحكم على مدى التحسن والتطور المستمر في أداء المنشأة. (أبوخشة، ٢٠٠١، ص ١٠٩)

يتضح مما سبق أن مقاييس الأداء المالية التقليدية غير ملائمة، ولا تتماشى مع متطلبات بيئة العمل التنافسية، وهذا يتطلب ضرورة تطوير النظم المحاسبية داخل منشآت الأعمال بحيث لا تقتصر مخرجاتها على مجرد تقديم مقاييس مالية، بل يمتد نطاق تلك المخرجات ليشمل توليد مقاييس غير مالية، وبالتالي كان لابد من وجود مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية لقياس أداء المنشآت في الأمد الطويل، بحيث تهتم هذه المقاييس بقياس مسببات الأداء ومحرركاتها، إلى جانب الأداء قصير الأمد، ومن أبرز المقاييس التي ظهرت في الآونة الأخيرة، والتي عالجت عيوب المقاييس المالية التقليدية، مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، ونموذج مغلفات البيانات (DEA) .

٢-١ نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الإدارية والمالية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة الأداء المتوازن كل من (Kaplan & North) في عام ١٩٩٠، حيث قاما بدراسة أجريت على (١٠) شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقويم أداء منشآت الأعمال. (Epstein, & Manzoni, 1998)

وقد طور (Kaplan, & Norton, 1992) نموذجهما (BSC) كإطار يتضمن مقاييس غير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية بهدف إعطاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية نظرة متوازنة عن أداء المنشأة.

وقد كان الهدف من تطوير بطاقة الأداء المتوازن مواجهة التحديات المعاصرة والتحويلات التكنولوجية المطلوبة في بيئة العمل، والضغط المالي، والعولمة والتخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنشأة المستقبلية، والتغير في متطلبات العميل، وتأمين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية، ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة، وتوقعات شركاء العمل والعملاء، وما يطمح لفعله على مستوى المنشأة والأفراد. (Sparks, 2001)

وظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مكمل لنموذج سابق يسمى نموذج مغلفات البيانات (DEA)، ويستخدم نموذج مغلفات البيانات في قياس الكفاءة الاقتصادية للمنشأة، وهو أسلوب رياضي يعمل على احتساب الكفاءة النسبية لاتخاذ القرارات في الحالة التي تتعدد فيها عناصر المدخلات والمخرجات. (Charnes A, & Lewin, 1994)، ويعتمد هذا النموذج مقاييس رياضية متعددة بهدف قياس الكفاءة وفقاً لنقاط أو حدود كفاءة محددة مسبقاً، وتنحصر مزايا هذا النموذج في قدرته على إجراء عملية تقويم منظم متعددة المعايير والمقاييس، ومن ثم وضع التصور الأفضل لتلك النظم. (Seiford, 1996, P. 99)

إن ظهور نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يعدّ بديلاً عن نموذج مغلفات البيانات (DEA)، بل إن كلا النموذجين يكملان بعضهما بعضاً، فعلى الرغم من المزايا التي يقدمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن - والتي يشار لها لاحقاً - إلا أن هناك أربعة عوامل تجعل هذا النموذج (BSC) مكماً لنموذج (DEA) تتمثل في الآتي:

♦ حصر المقاييس التي ستستخدم ضمن نموذج (BSC) في قياس الأداء والتي تعدّ أساساً معيارياً ينطلق منه الحكم على أداء الوحدة الاقتصادية، حيث تعدّ عملية صياغة هذه المقاييس من الأمور الصعبة جداً، وقد تكون غامضة في بعض الأحيان، ولأن نموذج (DEA) يقوم على أساس المقارنة النسبية، بالتالي يصبح من الأفضل دمج مقاييس (BSC) مع مقاييس (DEA). (Eilat et al. , 2008)

♦ نموذج (BSC) لا يتضمن نماذج رياضية، ومن ثم من الصعب إجراء مقارنات سواء كانت مقارنات عمودية داخل منشأة الأعمال عبر سلسلة زمنية، أم مقارنات أفقية بين منشآت الأعمال المتشابهة في طبيعة النشاط. (Banker et al. ,2005)

♦ تواجه الإدارة مشكلات معقدة وغير عادية أثناء تطبيق مقاييس نموذج (BSC) بسبب وجود مجموعة من المقاييس المعقدة والمتداخلة ضمن هذا النموذج، وهذه المشكلة

تظهر بسبب تعدد معايير القياس وكثرة عددها، ففي المنشآت كبيرة الحجم يتم تعقب مئات المقاييس، وبالتالي فإن نموذج (BSC) يفتقر لوجود مؤشر شامل لتلخيص التداخل بين تلك المقاييس. (Fletcher and Smith, 2004).

♦ عدم وجود مقياس موحد يؤدي لزيادة درجة التعقيد، فمن خلال تطبيق نموذج (BSC) يمكن الحصول على مؤشرات رقمية ونسبية، هذه المؤشرات يمكن التعامل معها وإعادة معالجتها وفقاً لنموذج (DEA) (Rickards, 2007).

٢-٢ ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وعناصرها الأساسية:

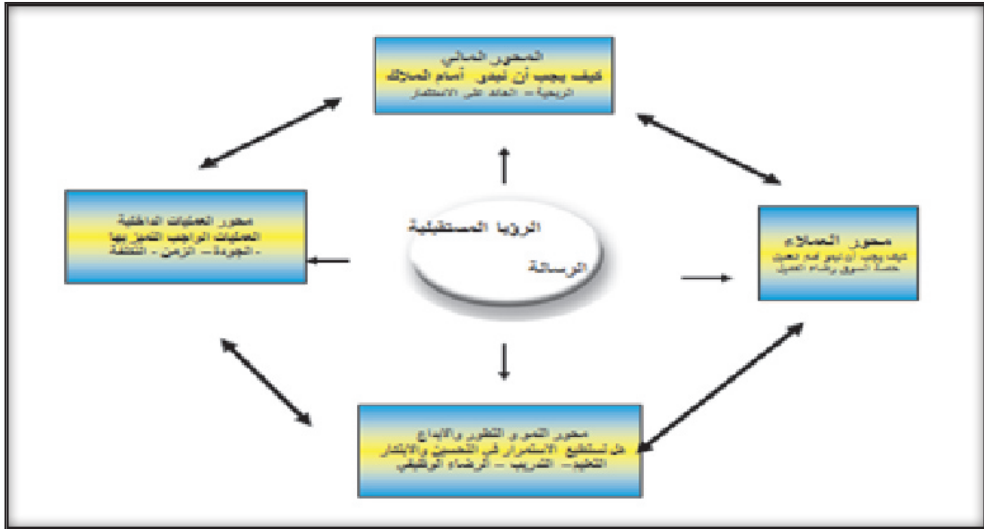
عرف (Kaplan, & Atkinson, 1998) بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تترجم بوساطتها رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة أبعاد أساسية هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي تؤديها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة.

وقد عرف (Kaplan, & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يُستخدم مديلاً لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة أربعة مقاييس أساسية. أما (جوران وآخرون، ٢٠٠٣) فيؤكدون على ضرورة النظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة. وقد رأى كل من (Divandri, and Yousefi, 2011) بانها نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشآت الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الهادفة لتحقيق الأرباح، بهدف مواءمة أنشطة هذه المنشآت لرؤيتها وإستراتيجيتها، في حين اعتبر (Sidiropoulos, 2004) نموذج BSC بأنها أسلوب حديث يمكن النظر إليه كنظام يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي، ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

وقد لخص (Kaplan, & Norton, 1996) نموذجهما «بطاقة الأداء المتوازن» في أربعة محاور أساسية، والشكل (١) يوضح المكونات الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (١)

المحاور الأربعة لطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan , and Norton,1996: P. 76).

يوضح الشكل أعلاه المكونات الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحاور الآتية:

♦ المحور المالي: يحاول الإجابة على سؤال كيف يجب أن تظهر المنشأة من وجهة نظر ملاكها؟ وتستخدم فيه مقاييس مثل التدفق النقدي، والعائد على الأصول، والعائد على المبيعات، ونسبة النمو.

♦ محور العملاء: يركز على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتعد سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم من الأمور المهمة التي تحافظ على علاقة جيدة مع العملاء، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء، ونسبة العملاء إلى العاملين، ومؤشر رضا العميل، ومعدل الشكاوى، واكتساب عملاء جدد. (Kaplan , & Norton, 2004, P. 53)

♦ محور العمليات الداخلية: يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ويهتم كذلك بالمقاييس التي تعزز كلاً من محور العملاء، والمحور المالي، ويحتوي هذا المحور على عمليات مختلفة هي: العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية للعملاء، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية، ومن أهم المقاييس المستخدمة: جودة المنتج، وعدد مرات التسليم في الموعد، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية، ودرجة استخدام الأصول. (Kaplan , & Norton, 2004, P. 60).

♦ محور النمو والتعلم: يحدد هذا المحور القدرات التي تنمو فيها المنشأة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير الموظفين وتعليمهم، وخلق بيئة سمّتها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، وإتاحة الفرصة للموظفين للتقوي والتطور، والحفاظ على الموظفين المؤهلين. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: مصاريف البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب للموظف لكل موظف في السنة. (جودة، ٢٠٠٨، ص. ٢٧٩)

وقد اقترح (Elkington, 1997) نموذجاً تضاف من خلاله أبعاد جزئية أخرى إلى بطاقة الأداء المتوازن لإستكمال توازنها سمي بنموذج العناصر الثلاثة المهمة Triple-bottom line، للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق يساعد منشآت الأعمال على تفسير الاستدامة، ويمثل كل بعد من أبعاد الاستدامة تحدياً فعلياً لإدارة المنشأة.

٢-٣ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام نموذج الأداء المتوازن يحقق المزايا الآتية:

، (Charles, 2004) ، (Murby & Gould, 2005) ، (Christinian, & Beiman, 2007) ، (Morisawa, 2002) ، (Brewer, 2002) .

♦ هو إطار شامل لتقويم الأداء، ومن خلاله تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة وذات العلاقة بالأداء المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم الداخلي والنمو.

♦ توجه اهتمام المنشأة تجاه تحقيق رسالتها، وبالتالي الاهتمام بأداء المنشأة على المدى البعيد بعد أن كان الاهتمام منصباً على الأداء في المدى القصير.

♦ الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل، وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.

♦ يشمل مجموعة من التوازنات: مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.

♦ تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.

♦ المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء.

♦ توضح الرؤية الاستراتيجية، وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف، وتوفر التغذية العكسية لاستراتيجية المنشأة، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

◆ تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وهم: المساهمون، والعملاء، والموظفون، والعمليات التشغيلية.

◆ توزيع المقاييس والأهداف الرئيسية على الدوائر والمستويات الإدارية في المنشأة كافة، حتى يلم الجميع بهذه المقاييس، ويدركون الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

على الرغم من المزايا السابقة توجد مجموعة من المعوقات توجه لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، تلخصت في أنها أهملت المعلومات ذات العلاقة بالنواحي الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها، ومن كونها موضعاً للوائح والقوانين. (عبد الحليم، ٢٠٠٥، ص. ٢٢)

٢-٤ مقومات نجاح تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) :

لكي يتحقق النجاح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق يشترط توافر العوامل الآتية: (Sparks, 2001) و (عبد الرحيم، ٢٠٠٥) و (جودة، ٢٠٠٨)

◆ دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق نموذج (BSC) بقوة، فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق.

◆ الحوافز المادية والمعنوية، حيث ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.

◆ فعالية الاتصال، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النموذج يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل الواجبة التطبيق.

◆ تكوين فرق العمل، فتطبيق النموذج يشمل المنشأة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق.

◆ القيام بمجموعة من التغييرات داخل المنشأة ذات علاقة بالثقافة، أو المنشأة، أو الأفراد، ذلك لأن البيئة التي تعمل بها المنشأة إضافة لأذواق العملاء في عملية تغير مستمر.

◆ تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

♦ دراسة الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنشأة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية.

٢-٥ صعوبات تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) ، ومشكلاته:

تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) مجموعة من الصعوبات والمشكلات تتمثل في الآتي:

(Banker et al., 2005) ، (Palandino, 2005) ، (Epstein, & Jan, 1997) ، (دودين، ٢٠٠٩)

♦ عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل منشأة الأعمال.

♦ عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج (BSC) ومزايا تطبيقه، سواء كان ذلك من قبل الإدارة العليا أم الموظفين في المستويات الإدارية كافة.

♦ تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج (BSC) بالشاقة والصعوبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة خاصة لدى منشآت الأعمال كبيرة الحجم.

♦ عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء، ومن ثم عدم قدرتها على التحكم به أو توجيهه.

♦ صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.

♦ صعوبة إجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب افتقار نموذج (BSC) لنماذج وأساليب رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات.

♦ يمكن أن تكون تكاليف نموذج (BSC) أكبر من المنافع المتوخاة منه، فبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه، وخاصة لدى المنشآت صغيرة الحجم.

♦ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة (BSC) ، وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامه.

٢-٦ المركز التنافسي:

يقصد بالمركز التنافسي لمنشأة الأعمال، القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، ويقاس المركز التنافسي من خلال معدلات نمو المنشأة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر داخل السوق. (سالمان، ٢٠٠٥، ص١١٦) ، وعرفت أيضاً بأنها مقدرة الصناعة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة - لها القدرة على الحفاظ عليها- بالأسواق المحلية أو الأجنبية أو بالإنترنت معاً، وهناك من يرى بأن المركز التنافسي لمنشأة ما هو مفهوم نسبي سواء أكان ذلك على مستوى القطاعات الاقتصادية أم على مستوى الشركات العاملة في القطاع نفسه (مكحول، ١٩٩٦، ص١٠) .

وينشأ المركز التنافسي لأية منشأة اقتصادية نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالتغيرات الخارجية التي تحدث على احتياجات العملاء سواء أكانت تكنولوجية أم اقتصادية أم قانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة ردة الفعل على تلك التغيرات، ومن ثم قدرة المنشأة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، أما العوامل الداخلية فتعتمد على مدى امتلاكها لقدرات بشرية وخبرات وتكنولوجيا وأداء مالي وإداري لم يتوافر لدى المنافسين الآخرين إضافة لامتلاكها أساليباً وطرقاً حديثة لتنفيذ الإجراءات المالية والإدارية وتلبية طلبات الزبائن.

وقد تعمل منشآت الأعمال على اجتذاب مركزها التنافسي من خلال التميز في التكلفة، والذي يعني قدرة المنشأة على بيع المنتج بسعر أقل من سعر المنافسين، أو التميز عن طريق الإختلاف أو التمييز، وتتمثل بقدرة المنشأة على إنتاج منتج أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به لدى المنافسين. (القحطاني، ٢٠١٠، ص٣٥)

وتعدّ عملية الحصول على الزبون والاحتفاظ به المهمة الأولى لأي منشأة أعمال، وهذا لا يمكن أن يحصل ما لم تعمل المنشأة على أن تحتل مركزاً مميزاً لها في ذهن الزبون سواء لخدماتها أو لمنتجاتها أو للمنشأة ككل، بحيث يفهم منها أن ما تقدمه المنشأة متميز عن بقية المنشآت المنافسة. (الجنابي، ٢٠٠٦، ص٧٥)

٣- الدراسات السابقة:

ما زالت الدراسات المنشورة في موضوع هذه الدراسة محدودة وخاصة الدراسات العربية منها. ففي دراسة لـ (Nikanzar, 2011) بعنوان «تقويم دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، ونموذج مغلفات البيانات (DEA) ، لقياس فعالية المنظمة»، اهتمت

هذه الدراسة ببيان أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على كفاءة المنظمة وفعاليتها، وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ونموذج مغلفات البيانات (DEA)، وقد طبقت الدراسة على مرحلتين، الأولى استخدمت فيها بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم فعالية أداء المنظمة، حيث رُبطت المقاييس الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة، ومن ثم قوّم أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدى تلك المنظمات. وفي المرحلة الثانية طُبّق نموذج مغلفات البيانات لقياس الهدف نفسه لدى تلك المنظمات، حيث تم التحليل الأمثل لكل عناصر المدخلات والمخرجات بشكل مستقل باستخدام هذا النموذج، ومن ثم أُجري تحليل تكاملي بين نتائج النموذجين بهدف التوصل إلى تفسير أفضل، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه لا يمكن التوصل إلى تحليل شامل وكاف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لتقويم الأداء، ذلك لأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن مقاييس رياضية كمية.

وفي دراسة لـ (Chi, & Hung, 2011)، التي أُجريت بهدف التحقق من مدى قدرة الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) على تحسين أدائها، وتنفيذ استراتيجيتها، أُجريت الدراسة على مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال تقنية المعلومات في كل من الصين وتايوان، وقد أخذت الدراسة عينة من الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC)، وأخرى تطبق هذا النموذج، ومن خلال مقارنة أداء هذه الشركات للسنوات ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧م، أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تطبق نموذج بطاقة (BSC) كانت أكثر كفاءة، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل إلى جانب أدائها التشغيلي قصير الأجل، وذلك بالمقارنة مع مجموعة الشركات التي لم تطبق نموذج (BSC).

ووفقاً لدراسة (Divandri, and Yousefi, 2011)، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعدّ من المقاييس المهمة التي تساعد مختلف أنواع منشآت الأعمال لترجمة إستراتيجياتها وأهدافها ونقلها من التخطيط إلى حيز التنفيذ، وأن نظام (BSC) يعدّ أداة فعالة لقياس المركز التنافسي لمنشآت الأعمال إضافة لكونه نظاماً فعالاً يمكن استخدامه من قبل منشآت الأعمال التي يكون لديها أفرع ومحطات توزيع منتشرة في أماكن جغرافية متعددة، حيث يتطلب ذلك مواجهة طلبات الزبائن، وزيادة المركز التنافسي، إضافة إلى زيادة قيمة المشروع ككل.

وقد قام كل من (Roodposhti, and Lotfi, 2010) بدراسة بعنوان تقويم الأداء من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونموذج مغلفات البيانات بالتطبيق على القطاع المصرفي في إيران، وقد هدفت الدراسة إلى دمج النموذجين معاً أثناء تقويم الأداء، حيث استخدمت من خلال هذا الأسلوب مجموعة من المقاييس المشتقة من الأبعاد

الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ودمجت وحولت ضمن مدخلات ومخرجات نموذج مغلفات البيانات، ومن ثم التأكد من النتائج من ناحية رياضية وكمية، وبهذا الأسلوب تم التخلص من عيوب نموذج مغلفات البيانات، وأصبحت عملية التقويم سهلة وبسيطة وأكثر دقة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام النموذج المختلط (BSC) و (DEA) يتضمن تكلفة على المدى القصير، ولكن يؤدي إلى التحقق السليم من مدى تطبيق المنشأة لإستراتيجيتها طويلة الأمد.

واهتمت دراسة (مقدم، ٢٠١٠) بالتعرف إلى أهم المزايا التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية تنفيذها لدى منشآت الأعمال، ومدى قدرتها على مساعدة الإدارة في متابعة استراتيجيتها وتقويمها، وقد اختبرت هذه الدراسة فرضية أساسية مفادها، مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن في صياغة استراتيجية المنشأة وتنفيذها. وقدمت هذه الدراسة خطوات عملية ومختصرة لتبني بطاقة الأداء المتوازن وإستعمالها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توافراً إطاراً متكاملًا للعمل على ترجمة استراتيجية المنشأة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. وأوصت الدراسة بالعمل على غرس ثقافة تنظيمية لدى منشآت الأعمال تدعم التغيير التنظيمي، وتتبنى أدوات حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

وفي دراسة (دودين، ٢٠٠٩) ، التي هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية، والبالغ عددهم (١١١١٦) موظفاً وموظفة، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة (٣٪) من العاملين في هذه البنوك على مختلف المستويات الإدارية، وعددهم (٣٣٣) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات) المتمثلة في: (التخطيط، والمعلومات، والعوامل المالية، والتأهيل، و التوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي) ، وأوصت الدراسة بضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية نظراً لارتباطها الوثيق بالمعوقات حسب نتائج الدراسة.

وفي دراسة (Zahag and Li , 2009) حيث اختبرت هذه الدراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية لتقويم الأداء المالي والإداري، توصلت هذه

الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على التخلص من العيوب الموجودة في المقاييس التقليدية لتقويم الأداء المالي والإداري، ومن ثم يمكن للإدارة لدى البنوك التجارية تقويم الأداء وعمل التغذية الراجعة بشكل سليم، ومن ثم تعزيز المركز التنافسي.

ووفقاً لدراسة (Al Shaikh Ali, 2007) بعنوان «تقويم أداء شركة الاتصالات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن»، والتي هدفت إلى تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين والمساهمين، وقد أعدت استبانته وُزعت على عينة عشوائية- طبقية قوامها (١٨٥) من العاملين والمساهمين في الشركتين، إضافة إلى تحليل الخطط الاستراتيجية والتقارير المالية للشركات محل الدراسة للكشف عن مدى التجانس بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومكونات الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية والمؤشرات المالية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للمقياس، وأن معظم العاملين والمساهمين يقيمون بشكل متساو أداء الشركة في المحورين: المالي والزبائن، وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية، إضافة إلى أن معظم العاملين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركة أنشطة تعليمية أفضل. وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها: ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية، إضافة إلى ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان من المعنيين الداخليين والخارجيين كلهم.

وقد قام (الشطي، ٢٠٠٧) بدراسة أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بمحاوره الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي، وأن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج مقاييس الأداء المتوازنة للأداء بشكل متكامل. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج، ومن ثم تطبيقه لديها.

وفي دراسة (جودة، ٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير نظام الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي، إضافة إلى التعرف إلى تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى

الالتزام المؤسسي، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقويم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي لدى شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر. كما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي، وذلك تبعاً لاختلاف العمر، ومستوى الدخل في حين لم يكن هناك اختلافات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية، إضافة لضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسات للالتزام المؤسسي بصفة دورية.

وأجرى كل من (زويلف ونور، ٢٠٠٥)، دراسة هدفت إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لدى المصارف الأردنية، وقد اهتمت هذه الدراسة بإظهار كيفية مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تحويل استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة، يتخاطب بها الأفراد العاملون، وذلك من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور نموذج (BSC)، ومعرفة مدى استخدام ذلك النموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: أن نموذج (BSC) يعدّ الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، وذلك لتضمنه مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأن هناك إنعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج واستراتيجية المنظمة، وأن مقاييس الأداء لمحاور النموذج المختلفة تختلف من منشأة لأخرى، ومن قسم لآخر داخل المنشأة نفسها.

وقد أجرى كل من (Banker, Change & Pizzini, 2004) دراسة لاختبار مدى ارتباط مقاييس ومعايير تقويم أداء الوحدات الإدارية باستراتيجية المنشأة أكثر من ارتباطها بمقاييس ومعايير ذات طابع عام، وذلك عند قيام الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بتقويم أداء الوحدات الإدارية داخل المنشأة. وقد اعتمدت دراسة الحالة لمنشأة أعمال لديها أفرع ومناطق عدة منفصلة تعمل في مجال تجارة الملابس بالتجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يوجد لكل فرع إستراتيجيته الخاصة، وقد أظهرت نتيجة الدراسة أن معايير تقويم الأداء كانت ترتبط باستراتيجية المنشأة لدى الفرع الذي يكون العاملون فيه على اطلاع تام وتفصيلي باستراتيجية المنشأة ككل، في حين كان أسلوب تقويم الأداء يرتبط بمعايير عامة لدى إدارة الأفرع التي تفتقر لمعلومات عن استراتيجية المنشأة ككل.

وفي دراسة لـ (Olson & Sater, 2002)، والتي أجريت بهدف دراسة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة والاستراتيجية التنافسية للمنشأة، حيث

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٨) مديراً تنفيذياً من منشآت الأعمال المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتيجة هذه الدراسة وجود علاقة معنوية بين الاستراتيجية التنافسية للمنشأة داخل السوق والتركيز على محاور تقويم الأداء الأربعة، وأن تركيز المديرين ذوي الأداء العالي على محور النمو والتعلم والمحور المالي كان أكبر من تركيزهم على المحاور الأخرى.

وأجرى (Zaman,2002) دراسة تهدف إلى بحث إمكانية تطبيق نموذج (BSC) لدى الشركات الأسترالية، وخطة التطبيق في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة خمسين شركة أسترالية أجري مسح لها تبين منه أن (٣٣٪) من هذه الشركات طبقت نموذج (BSC) ، في حين أن ٢٥٪ تخطط لتنفيذه في المستقبل.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أنه وبالرغم من إدراك إدارات الشركات الأسترالية ومعرفتها بنموذج (BSC) ، فإن هناك ضعفاً في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم، وأن هناك اعتقاداً لدى إدارات هذه الشركات أن نموذج (BSC) هو نظام قياس للأداء الاستراتيجي وتوجد له قيمة عالية، وأن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا لتطبيق نموذج (BSC) .

واهتم (الخولي، ٢٠٠١) ، في دراسته بعمل مراجعة تحليلية لنموذج القياس المتوازن للأداء، ومن خلال هذه الدراسة حُددت مواطن القوة والضعف في هذا المقياس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الانتقادات التي وجهت إلى نموذج القياس المتوازن للأداء، وتمثلت تلك الانتقادات في انتقاد الفرض الأساسي القائم عليه النموذج، وهو وجود علاقات سببية بين جوانبه أو مجالاته الأربعة، وذلك بأن العلاقات بين هذه الجوانب هي علاقات منطقية وليست سببية، والانتقاد الآخر هو أن هذا النموذج نموذجٌ هرميٌّ من أعلى إلى أسفل، وبالتالي فهو لا يعد أداة متكاملة للإدارة الاستراتيجية حيث لا يأخذ عوامل الخطر التي قد تحدث وتهدد الاستراتيجية الحالية أو تضعفها في الاعتبار، وأشارت هذه الدراسة أيضاً أنه إذا أدخلت بعض التعديلات على نموذج القياس المتوازن للأداء، فإنه يصبح نظاماً متكاملاً للقياس والتخطيط الاستراتيجي.

٤- منهجية وفرضيات الدراسة:

٤-١ منهجية الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة ولتحقيق أهدافها، استخدم الباحث منهجية متعارفاً

عليها في مثل هذا النوع من الدراسات وفقاً للآتي:

◆ المنهج الإستقرائي: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في الأدب والفكر المحاسبي والإداري، وكذلك الأبحاث العلمية، والمقالات المرتبطة بموضوع الدراسة أجنبية وإقليمية ومحلية.

◆ المنهج الوصفي التحليلي: الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً، وتم ذلك من خلال عمل الاستبانة وتحليلها بموجب الطرق الإحصائية والرياضية.

وسائل جمع البيانات:

- اعتمد الباحث أسلوب المسح المكتبي، والحاسوبي بهدف التوصل إلى أدبيات الدراسة كافة من كتب، ودراسات سابقة منشورة، وأبحاث أكاديمية غير منشورة، ومواقع الكترونية، ومقالات متخصصة منشورة في الصحف والمجلات، وذلك بهدف التمكن من تغطية الإطار النظري وتحقيق الأهداف النظرية للدراسة.

- قام الباحث بإعداد استبانة موزعة على متغيرات الدراسة، إضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات مع مجموعة من المديرين العاملين لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

٢.٤ فرضيات الدراسة:

اعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة حول الموضوع، طور الباحث الفرضيات الآتية التي سوف تقوم الدراسة على فحصها واختبارها، وصاغها للتوصل إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وذلك كما يأتي:

◀ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

وصيغت الفرضيات الفرعية بناءً على الفرضية الرئيسية السابقة بحيث تشمل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وذلك كما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعليم والنمو على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي)

٥- الدراسة الميدانية:

٥-١ مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المؤسسات المالية التي تعمل في قطاع غزة كافة.

عينة الدراسة:

لخدمة هدف الدراسة الرئيس الهادف إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل تلك المؤسسات، بهدف الخروج ببعض التوصيات الموجة لأصحاب القرار وذات العلاقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي، ومن منطلق أن المؤسسات المالية وباقي الشركات المساهمة العامة تعتمد طريقة أسلوب التقويم المالي والإداري من المركز الرئيس (الإدارة الإقليمية)، ومن ثم تعميم طرق التقويم ولأساليبها التقويم المتبعة لدى

الفروع المحلية والأجنبية كافة إن وجدت وتوحيدها، وبالتالي يمكن للباحث تحقيق هدف الدراسة بالتطبيق على المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بغض النظر عن أن تلك المؤسسات إدارات اقليمية أم إدارات فروع.

وقد حصر الباحث عينة الدراسة في البنوك الوطنية، وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة باعتبارهما ركنين أساسيين للمؤسسات المالية في قطاع غزة، حيث أجرى حصراً شاملاً (بنسبة ١٠٠٪) للبنوك الوطنية وشركات التأمين كافة، وقد وُزعت (٨٨) استبانة على المديرين الماليين والمديرين التنفيذيين، ومديري الفروع، ورؤساء الأقسام العاملين والمكلفين بمناصب إدارية لدى تلك المؤسسات المالية سواء كانت إدارة إقليمية أم إدارة فرع، وتم استبعاد الموظفون العاديون غير المكلفين بأي منصب إداري داخل تلك المؤسسات، وقد استُردت (٧٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (٧٩.٥٪) ، والجدول الآتي يوضح مفردات عينة الدراسة، والعدد المسترد لكل مفردة من مفردات عينة الدراسة.

الجدول (١)

مفردات عينة الدراسة

م.	شركات التأمين	العدد المسترد	م.	البنوك الوطنية	العدد المسترد
١	شركة غزة الاهلية للتأمين	٦	١	بنك فلسطين المحدود	١٢
٢	شركة ترست للتأمين	٥	٢	بنك الاستثمار الفلسطيني	٦
٣	الشركة العالمية للتأمين	٥	٣	بنك القدس للتنمية والاستثمار	٤
٤	شركة التأمين الوطنية	٤	٤	البنك التجاري الفلسطيني	٥
٥	شركة فلسطين للتأمين	٣	٥	البنك الاسلامي الفلسطيني	٨
٦	شركة الملتزم للتأمين	٧	٦	البنك الإسلامي العربي	٥
	المجموع	٣٠		المجموع	٤٠

٥-٢ خصائص عينة الدراسة وسماتها:

من منطلق أن دراسة الباحث تهدف إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن الجدول الآتي يوضح خصائص عينة البحث وسماتها من حيث العمر، الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي،

(٢) الجدول

خصائص عينة البحث وسماتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	٤,٣
	من ٢٦ - ٣٠ سنة	١١	١٥,٧
	من ٣١ - ٣٥ سنة	١٨	٢٥,٧
	من ٣٦ - ٣٩ سنة	١١	١٥,٧
	٤٠ سنة فأكثر	٢٧	٣٨,٦
المؤهل العلمي	أقل من درجة البكالوريوس	٣	٤,٣
	درجة البكالوريوس	٥٤	٧٧,١
	درجة الدبلوم العالي	٢	٢,٩
	درجة الماجستير	١١	١٥,٧
	درجة الدكتوراه	٠	٠
	أخرى، أذكرها _____	٠	٠
التخصص العلمي	محاسبة	٣٠	٤٢,٩
	علوم مالية	٦	٨,٦
	اقتصاد	٢	٢,٩
	إدارة أعمال	١٩	٢٧,١
	أخرى، أذكرها, ___	١٣	١٨,٦
	مدير فرع	٥	٧,١
	مدير دائرة	٢٠	٢٨,٦
	رئيس قسم	٢٤	٣٤,٣
	موظف اداري	٨	١١,٤
	مدقق حسابات	٢	٢,٩
	محاسب	٥	٧,١

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
التخصص العلمي	أخرى، أذكرها، -----	٦	٨,٦
	٥ سنوات فما دون	٨	١١,٤
سنوات الخبرة	من ٦-١٠ سنوات	١٢	١٧,١
	من ١١-١٥ سنة	٢٢	٣١,٤
	من ١٦-٢٠ سنة	٢٢	٣١,٤
	من ٢١-٢٥ سنة	١	١,٤
	أكثر من ٢٥ سنة	٥	٧,١

يتضح من الجدول رقم (٢) ، وبالنظر إلى متغير المؤهل العلمي، أن حملة درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير قد شكلوا (٩٥,٧٪) من إجمالي العينة، وهي نسبة كبيرة جداً، وهذه النسبة تعكس أن أفراد العينة يمتلكون الوعي الكافي للإمام بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل الذي يمارسونه، مما يمكنهم من التصحيح السريع والفاعل لأية إنحرافات قد تواجههم في أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الاستراتيجي.

كما يظهر الجدول أعلاه أن (٨١,٥٪) من أفراد العينة تقع تخصصاتهم ضمن العلوم الإدارية (محاسبة، إدارة، اقتصاد، علوم مالية) ، ويعدّ تخصص العلوم الإدارية ذا أهمية بالغة لإنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية موضوع البحث، مع الإشارة إلى أهمية التخصصات الأخرى من العلوم ذات العلاقة الوثيقة بالعلوم الإدارية.

ويتضح أيضاً من الجدول نفسه أن (٧٠٪) من أفراد العينة هم من فئة مديري الفروع ومديري الدوائر ورؤساء الاقسام، وأن النسبة المتممة هم أفراد مسؤولون عن مهمات إدارية دون الحصول على المسمى الإداري، وهذا ما قصده الباحث في أثناء اختيار العينة، بهدف دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر الإدارة لدى المؤسسات المالية قيد الدراسة.

أما بالنسبة للخبرة العملية، فقد أظهر الجدول أعلاه أن ما نسبته (٦٢,٨٪) كانت خبراتهم أكثر من (١٠) سنوات، وأقل من (٢٠) سنة، وتعدّ الخبرة العملية عاملاً داعماً وأساسياً على مستوى الفهم والتطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يدعم النتائج التي يمكن أن تصل إليها هذه الدراسة.

٥-٣ اختبار فرضيات الدراسة:

٥-٣-١ الاختبارات التمهيدية:

- ثبات فقرات الاستبانة:

لقد استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول الآتي معامل ثبات الاستبانة حسب ألفا كرونباخ.

الجدول (٣)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن	٩	٠,٨١٩
الثاني	تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	٧	٠,٨٨١
الثالث	تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن	٧	٠,٨٠٩
الرابع	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	٧	٠,٨٥٨
الخامس (المتغير التابع)	تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة	٩	٠,٨٨٩
جميع فقرات الاستبانة		٣٩	٠,٩٥٢

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات لجميع فقرات الاستبانة مرتفعة، حيث تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٥٢). وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات استبانة البحث، مما يتضح للباحث صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

- اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف، لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لا معلمية).

وتستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً، ويكون مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي،

ويكون مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) ، و قد أوضحت نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ (٠,٤٤٨) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكن من إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها، وكذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في إجراء التحليل، الجدول (٤) يوضح ملخص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول (٤)

اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة توزيع البيانات

محاور الفرضية (١)	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة	التوزيع
المستقل (١)	تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن	٩	٠,٨٠٥	٠,٥٣٦	طبيعي
المستقل (٢)	تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	٧	١,٠٦٨	٠,٢٠٤	طبيعي
المستقل (٣)	تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن	٧	١,١٥٨	٠,١٣٧	طبيعي
المستقل (٤)	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	٧	١,٠٩٣	٠,١٨٣	طبيعي
التابع	تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة	٩	٠,٩٨٦	٠,٢٨٥	طبيعي
جميع الفقرات		٣٩	٠,٨٦٢	٠,٤٤٨	

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجزاء الاستبانة:

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أجزاء الاستبانة، لمعرفة قيمتها، وتحديد مدى موافقة أو عدم موافقة الباحثين على هذه الأسئلة، وذلك من أجل التعرف إلى أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، حيث تتحقق موافقة الباحثين على السؤال عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٣) . ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (٣) . أما بالنسبة للانحراف المعياري، فيوضح مدى تشتت في استجابات الباحثين لكل سؤال من الأسئلة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، وإذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى، فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها، وقد أجري هذا الاختبار على الاستبانة، وذلك حسب العبارات التي ينتمي إليها كل محور من محاور الاستبانة.

– المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بشكل إجمالي على مستوى كل محور من محاور الدراسة

يوضح الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بشكل إجمالي على مستوى كل محور من محاور الدراسة.

الجدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بشكل إجمالي على مستوى جميع محاور الدراسة

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستقل (١)	تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن	٤,٠٢٧	٠,٤٣٤
المستقل (٢)	تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	٤,٢١٤	٠,٥٣٣
المستقل (٣)	تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن	٤,٠٧٦	٠,٤٨٧
المستقل (٤)	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	٣,٩٢٠	٠,٦٣٩
التابع	تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة	٤,٢١٤	٠,٨٩٩

يتضح من الجدول أعلاه، ووفقاً لنتائج تحليل المحور الأول المتعلق بتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن، أن هناك تطبيقاً لمقاييس مالية أثناء تقويم الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي (٤,٠٢٧) وإنحراف معياري (٠,٤٣٤). وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن نتائج تحليل مجال «تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن» تتوافق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (Al Shaikh Ali, 2007)

يتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن المؤسسات المالية تطبق مقاييس لتقويم الأداء في جانب العملاء من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي (٤,٢١٤) وإنحراف معياري (٠,٥٣٣). وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن نتائج تحليل مجال «تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن» تتوافق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (Zahag and Li, 2009)

أما فيما يتعلق بتطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية، يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تطبيقاً لمقاييس ذات علاقة بالعمليات التشغيلية في أثناء تقويم الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي (٤,٠٧٦) وإنحراف معياري (٠,٤٨٧). وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن نتائج تحليل مجال «تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن» تتوافق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (زويلف ونور، ٢٠٠٥)

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك تطبيقاً لمقاييس متعلقة بالتعليم و النمو عند تقويم الأداء المؤسسي فيما يتعلق بالعاملين من وجهة نظر المبحوثين، بمتوسط حسابي (٣,٩٢٠) وانحراف معياري (٠,٦٣٩). وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن نتائج تحليل مجال «تطبيق مقاييس الأداء في التعليم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن» تتوافق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (مقدم، ٢٠١٠).

٥-٣-٢ اختبار فرضيات البحث:

لقد استخدم اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات البحث، بين كل محور من محاور البحث المستقلة ومحور المتغير التابع، وتحقق العلاقة عندما يكون مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وأن معامل الارتباط أكبر من قيمة ٢ الجدولية. ويوضح الجدول الآتي العلاقة بين كل محور من محاور البحث وبقية المحاور عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

الجدول (٦)

العلاقة بين جميع محاور الدراسة من خلال احتساب معامل ومستوى الدلالة

تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن	أجزاء الاستبانة
٠,٤٩٤	٠,٦٢٤	٠,٥٠٣	٠,٥٩١		معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة
٠,٦٠٧	٠,٥٤٦	٠,٧٦٤		٠,٥٩١	معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	مستوى الدلالة
٠,٤٨٧	٠,٦١١		٠,٧٦٤	٠,٥٠٣	معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة

تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن	أجزاء الاستبانة	
٠,٤٢٨		٠,٦١١	٠,٥٤٦	٠,٦٢٤	معامل الارتباط	تطبيق مقاييس الأداء في التعليم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
	٠,٤٢٨	٠,٤٨٧	٠,٦٠٧	٠,٤٩٤	معامل الارتباط	تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	

◀ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس

الأداء في الجانب المالي على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = ٠,٠٥$)

يتضح من الجدول (٦) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن و تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = ٠,٠٥$) بنسبة (٤٩,٤٪) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يثبت صحة الفرضية الأولى، و هذا يعود إلى الأثر الذي تؤديه القوائم المالية التقليدية الصادرة عن هذه المؤسسات المالية وبيانات التدفق النقدي إضافة إلى باقي المقاييس المالية التقليدية على دعم المركز التنافسي للمؤسسات المالية داخل القطاع الذي تعمل فيه.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس

الأداء في جانب العملاء على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = ٠,٠٥$)

بالرجوع إلى الجدول رقم (٦)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن و تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = ٠,٠٥$) بنسبة (٦٠,٧٪) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يثبت صحة الفرضية الثانية، و هذا يؤكد أهمية مقاييس بعد العملاء على

تحقيق مركز تنافسي للمؤسسة، حيث يركز هذا البعد على العملاء والاهتمام بهم، ومحاولة إرضائهم وتلبية رغباتهم.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = 0,05$)

بالرجوع إلى الجدول (٦) ، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في العمليات التشغيلية لبطاقة الأداء المتوازن و تعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = 0,05$) بنسبة (٤٨,٧٪) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة، وهذا يظهر أهمية مقاييس هذا البعد على المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة، والتي تعكس العمليات التشغيلية، إضافة للعمليات الإبداعية والتنظيمية والاجتماعية.

◀ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في التعلم والنمو على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = 0,05$)

بالرجوع إلى الجدول (٦) ، يتضح بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في التعليم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن، وتعزيز المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ($\alpha = 0,05$) بنسبة (٤٢,٨٪) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة، وهذا يظهر أهمية قياس تطور قدرات العاملين وتعلمهم، ومدى إتاحة الفرص للعاملين للتطور والترقي، كل هذا يؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة.

◀ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي) ($\alpha = 0,05$) .

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأثر تطبيق مقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الجدول (٧)

جدول تحليل التباين الأحادي - متغير العمر

ANOVA					
avtotal					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.103	4	.026	.148	.963
Within Groups	11.344	65	.175		
Total	11.447	69			

يبين الجدول (٧) أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير العمر فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، حيث أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٩٦٣ وهي أكبر من ٥٪. وهذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على المركز التنافسي الاستراتيجي.

الجدول (٨)

جدول تحليل التباين الأحادي - متغير المؤهل العلمي

ANOVA					
avtotal					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.170	3	.057	.331	.803
Within Groups	11.277	66	.171		
Total	11.447	69			

كما يوضح الجدول (٨) أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، حيث أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٨٠٣ وهي أكبر من ٥٪. وهذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي.

الجدول (٩)

جدول تحليل التباين الاحادي -متغير التخصص

ANOVA

avtotal					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.617	4	.154	.926	.454
Within Groups	10.830	65	.167		
Total	11.447	69			

كما يشير الجدول (٩) إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير التخصص العلمي فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، حيث أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA أن القيمة الإحتمالية تساوي ٠,٤٥٤ وهي أكبر من ٥٪. هذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة على اختلاف تخصصاتهم العلمية حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على المركز التنافسي الاستراتيجي.

الجدول (١٠)

جدول تحليل التباين الاحادي -متغير المركز الوظيفي

ANOVA

avtotal					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.737	6	.123	.722	.633
Within Groups	10.710	63	.170		
Total	11.447	69			

يشير الجدول (١٠) إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير المركز الوظيفي فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، حيث أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA إلى أن القيمة الإحتمالية تساوي ٠,٦٣٣ وهي أكبر من ٥٪. وهذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة على إختلاف مراكزهم

الوظيفية العلمية حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على المركز التنافسي الاستراتيجي.

الجدول (١١)

جدول تحليل التباين الأحادي - متغير سنوات الخبرة

ANOVA					
avtotal					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.336	5	.067	.387	.856
Within Groups	11.111	64	.174		
Total	11.447	69			

يشير جدول (١١) إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، حيث أوضح اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٨٥٦ وهي أكبر من ٥٪. وهذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة على اختلاف خبراتهم العملية حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على المركز التنافسي الاستراتيجي.

٦- النتائج والتوصيات:

٦-١- النتائج:

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى ما يأتي:

- أولاً- فيما يتعلق بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، فقد تبين الآتي:

- تطبق المؤسسات المالية في أثناء قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية وأخرى غير مالية، مع أن استخدام المؤسسات المالية لتلك المقاييس لا يعني تطبيقها لنموذج الأداء المتوازن كإطار متكامل لتقويم الأداء التشغيلي والاستراتيجي وتتعلق هذه المقاييس بأربعة جوانب هي: المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية، وجانب

التعلم والنمو. وبالتالي يمكن للباحث أن يعدّ واقع المؤسسات المالية بأنها ضمن التطبيق الضيق والجزئي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- تستخدم المؤسسات المالية بعض الجوانب الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن، لأهداف استراتيجية طويلة الأجل، وأهمها تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق أو القطاع الذي تعمل بداخله.

- هناك جزء كبير من العاملين لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ليس لديهم المعرفة الكافية لطبيعة نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والغاية منه، وهناك جزء آخر من العاملين لا يعلمون أو مغيبون عن فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التي يعملون لديها ومعرفتها.

● **ثانياً- فيما يتعلق بتطبيق مقاييس استراتيجية واضحة بهدف تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، فقد تبين الآتي:**

- هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج والمركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، وأن مقاييس الأداء لمحاور النموذج المختلفة تختلف من مؤسسة مالية لأخرى، ومن قسم لآخر داخل المؤسسة المالية نفسها.

- تطبق المؤسسات المالية مقاييس تؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي مثل مقاييس الربحية، وترشيد تكاليف التشغيل، مقاييس التوسع في شراء الأصول الثابتة، ومقاييس زيادة ثروة الملاك.

- تطبق المؤسسات المالية- وبدرجات متفاوتة حسب نتائج التحليل الإحصائي- مقاييس تحدد مدى الاهتمام برغبات العملاء كأساس للاحتفاظ بولائهم، وكأسلوب لاستقطاب عملاء جدد، ومن هذه المقاييس: دراسة متطلبات العملاء واحتياجاتهم ومواكبتها، ومقياس مدى الاستجابة لاحتياجات وشكاوى العملاء، ومقياس قدرة المؤسسة على إجراء تعديلات على طبيعة المنتج أو الخدمات التي تقدمها بهدف الاحتفاظ بالعملاء.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق- وبدرجات متفاوتة- مقاييس لها علاقة بعملياتها التشغيلية وتؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي، ومن هذه المقاييس: مقاييس الجودة والنوعية، ومقاييس الإنتاجية والسرعة في تقديم الخدمات للزبائن، ومقياس زمن تقديم الخدمات للعملاء، ومقاييس الكفاءة في استغلال الموارد الاقتصادية.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق - وبدرجات متفاوتة - مقاييس لها علاقة بتطور العاملين لديها وتعلمهم وتؤثر على المركز التنافسي الاستراتيجي، ومن هذه المقاييس: مقاييس تلبية احتياجات العاملين، ومقياس الإبداعية الفردية، ومقاييس القدرات والفروقات الفردية بين العاملين، ومقياس ربحية الموظف، ومقياس التدريب والتأهيل للعاملين.

● **ثالثاً-** فيما يتعلق بالأثر المتوقع للتطبيق التام والسليم لبطاقة الأداء المتوازن على المركز التنافسي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، فقد تبين الآتي:

- هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة، وتعزيز المركز التنافسي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والقدرة على: ١. إستغلال الموارد الاقتصادية الإستغلال الأمثل ٢. القيام بكافة الإجراءات التي من شأنها كسب ولاء ورضا العملاء ٣. الاحتفاظ بالعملاء ٤. اتخاذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بن العمليات الداخلية والأهداف العامة ٥. تحسين مؤشرات الأداء المالي.

● **رابعاً-** فيما يتعلق بتقويم أفراد العينة لواقع استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، وذلك تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية، فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي في المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمركز الوظيفي)، هذا يعكس وجود توجه عام موحد لدى أفراد العينة على اختلاف أعمارهم وخبراتهم العملية ومؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم الأكاديمية ومراكزهم الوظيفية حول الأثر المتوقع لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على المركز التنافسي الاستراتيجي.

٦-٢ التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

١. ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل، وبأبعاده الرئيسية الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، كاستراتيجية أساسية لتقويم الأداء المؤسسي.

٢. دعم الإدارة العليا داخل المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة لتوجهات تطبيق نموذج (BSC)، وتشجيع العاملين على ذلك لضمان عملية نجاح تطبيقه، وذلك من خلال توفير الموارد المالية، والبشرية، والتقنية اللازمة لوضع خطة عمل، والتنفيذ بشكل متكامل.

٣. نشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل، وتقبل التغيير من قبل جميع العاملين داخل المؤسسة، واعتباره مصلحة مشتركة للمشروع والعاملين معاً، وهذا يستدعي من الإدارة العليا عقد الاجتماعات الدورية بالعاملين، وإعداد النشرات والدراسات اللازمة لتدعيم هذا الهدف.

٤. ضرورة توشي الدقة ومراعاة الموضوعية، والوضوح والشمولية في أثناء صياغة المقاييس المستخدمة داخل كل بعد من أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي يُعتمد عليها في تقويم الأداء الاستراتيجي، وأن تأخذ تلك المقاييس بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام باستقطاب مع ذوي الخبرة في هذا المجال أو التعاقد معهم.

٥. أن تتبنى إدارات المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة سياسة ممنهجة لتدريب العاملين على آلية إعداد وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل الهادفة إلى إكساب العاملين المزيد من المعرفة والمهارة في هذا المجال.

٦. من الضروري أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بالتواصل المستمر بالعاملين لديها وإطلاعهم على توجهاتها الاستراتيجية، وأهم القرارات المتخذة بهذا الشأن، بهدف إكساب العاملين لديها المعرفة الكافية التي تؤثر في إنجاح هذه التوجهات أو القرارات.

٧. من الضروري معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، نظراً لارتباطها الوثيق بضمان نجاح التطبيق.

٨. ينصح المؤسسات التي تتخذ قراراً بتطبيق نموذج الأداء المتوازن كنظام متكامل بالتدرج في عمليات التطبيق، فيمكن تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن على وحدة إدارية معينة، أو فرع معين من فروع المؤسسة حتى يمكن تعميم التجربة على المؤسسة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو خشبة، عبد العال بن هاشم. (٢٠٠١). «مدخل مقترح لتقويم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية»، الرياض: الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
٢. الجنابي، أميرة هاتف حداوي. (٢٠٠٦). «أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية» العراق: جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة.
٣. جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، عمان: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١١)، العدد (٢).
٤. جوران، نيلز وآخرون. (٢٠٠٣). «الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار علمية معاصرة»، ترجمة أشرف توفيق، القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك.
٥. الخولي، هالة. (٢٠٠١). «استخدام نموذج القياس المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال»، القاهرة: جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (٥٦).
٦. دودين، أحمد يوسف. (٢٠٠٩). «معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)»، عمان: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني.
٧. زويلف، أنعام و نور، عبد الناصر. (٢٠٠٥). «أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية»، عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الثاني.
٨. سالمان، عماد صفر. (٢٠٠٥). «الإتجاهات الحديثة للتسويق - محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية»، الاسكندرية: منشأة المعارف.

٩. الشطي، علي سليمان. (٢٠٠٧). أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، رسالة دكتوراه غير منشورة.

١٠. عبد الحليم، نادية راضي. (٢٠٠٥). «دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة»، القاهرة: جامعة الأزهر فرع البنات، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد خاص، المجلد (٢١)، العدد الثاني، ديسمبر.

١١. الغبان، ثائر صبري. (٢٠٠٩). تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٢٢).

١٢. القحطاني، فيصل بن محمد. (٢٠١٠). «الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة»، المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، رسالة ماجستير غير منشورة.

١٣. مقدم، وهيبة، (٢٠١٠). «استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة» الجزائر: جامعة حسبة بن بوعلي، بحث مقدم إلى مؤتمر: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، من ٨ - ٩ نوفمبر.

١٤. مكحول، باسم. (١٩٩٦). «القدرة التنافسية لصناعات الفلسطينية مقارنة بالصناعة الاردنية»، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، كانون ثاني.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. AL Shaikh Ali, Mohammed (2007) . «Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach». , Master Dissertation non published, The Islamic University – Gaza , Gaza , Palestine.
2. Banker, R. D. , Chang, H. & Natarajan, R. (2005). «Productivity Change, Technical Progress, and Relative Efficiency Change in the Public Accounting Industry». Manage. Sci. ,51,291- 304.

3. Banker, Rajiv D. , Change, Hsihui, & Pizzi, Mina J. , (2004) . »The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy«, *The Accounting Review* , Vol. 79, No. 1, PP. 1- 23.
4. Brewer , Perter. (2002) . «Putting Strategy into the Balanced Scorecard , *Strategic Finance*.
5. Charles, J. Pineno. (2004) .«Balanced Scorecard Application, and Model Building: PA Survey and Comparison of Manufactured Homes and Motor Homes Industries. *Management Accounting Quarterly*. Vol. 6 , No. 1
6. Charnes A , Cooper & Lewin A ,Seiford LM. (1994) . «Data Envelopment Analysis: Theory Methodology and Applications. Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
7. Chi, Der- Jag and Hung, Hsu- Feng. (2011) « Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance ? Evidence form Software Companies in China and Taiwan» , *Africa Journal of Business Management* Vol. 5, No. 1, PP. 224- 2239, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
8. Christinian , Johonson & Beiman, Iry, (2007) . «Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance, *Asian Development Bank , Philippines*.
9. Divandri, Ali and Yousefi, Homayoun. (2011) . «Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals» *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, No. 6, December.
10. Eilat, H. , Golany, B. & ShtuB, A.) 2008) . «R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach». *Omega*, 36, PP. 895- 912.
11. Elkington, J. (2007) .«Connibals with Forks, *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*», Oxford: Capstone.
12. Epstein, M. and Manzoni, J. (1998) 'Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards', *European Management Journal*, 16 (2) : 190- 203) collected in Kanji, 2002, p. 155.
13. Epstein, M. J. & Jean, F, Manzoni, (1997) . *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord- Translating Strategy into Action*. *Management Accounting*, pp. 28- 36.

14. Fletcher, H. D. & Smith, D. B. (2004) . «*Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning*». *Journal of Business Strategies*, 21, 1- 17.
15. Kaplan ,Robert S. and Norton ,David P. (1996) . , “using the balanced scorecard as a strategic management system,”: *Harvard Business Review* ,January- February: P. 76.
16. Kaplan, Robert S. & Norton , David P. (1992) . «*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*», *Harvard Business Review* , Jan.- Feb.
17. Kaplan, Robert S. & Norton , David P. (2004) .«*Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*», *Harvard Business Review*, PP. 52- 63.
18. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) . .«*The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*», Boston ,*Harvard Business School*.
19. Morisawa, T. (2002) .«*Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach*», *Nomura Research Institute (NAI) Papers*, No. 45, April.
20. Murby, Lz & Gould Stathis. (2005) . «*Effective Performance Management with The Balance Scorecard* , *Technical Report* , *The Chartered Institute of Management Accountants*, London, Great Britain.
21. Niknazar, Pooria. (2011) . « *Evaluating the use of BSC- DEA method in measuring organization's efficiency*». , *Master Dissertation non published*, HOGSKOLAN I BORAS.
22. Olson, E. M. & S. F. Slater. (2002) . «*The Balanced Scorecard, Competitive Strategy , and Performance* , *Business Horizons*, May –June ,11- 16.
23. Palandino. ,Robert, (2005) . *Balanced Forecasts Drive Value. Strategic Finance*, pp. 3744.
24. Rickards, R. C. (2007) . «*BSC and benchmark development for an e-commerce SME*». *Benchmarking*, 14, 222- 250.
25. Seiford,LM. (1996) . » *Data Envelopment Analysis: the Evolution of the state of the Art (1978- 1995)* . *Journal of Productivity Analysis*.

26. Sidiropoulos , M. , Mouzakitis, Y. , Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) . « *Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy: The Eco- Balanced Scorecard*», *Environmental Research, Engineering and Management*,. Vol. 1 , No. 27,PP. 28- 33.
27. Sparks, R. (2001) «*Balanced scorecard: Putting Strategy into action*», *Greeting Quality Newsletter*, Vol. 10, No. 5 , May
28. Zaman, Monir, (2002) . «*Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent*», *Central Queensland University*.
29. Zhang, Yansheng and Li, Longyi. (2009) . *Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System*. available full txt on website: [www.ippa. ws/ IPPC2/ .../ Article_36_Smith. pdf](http://www.ippa.ws/IPPC2/.../Article_36_Smith.pdf)