

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية

العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية

د. ماهر موسى درغام و د. مروان محمد أبو فضة

كلية التجارة - قسم المحاسبة برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين جامعة القدس المفتوحة - الضفة الغربية - فلسطين

mabufaddah@yahoo.com

Mdurgham2005@yahoo.com

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC, Balanced Scorecard)، المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم نتائج الدراسة: 1- إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. 2- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز. 3- يمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن (BSC)، بجوانبه الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وأخيراً: خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: 1- ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أنموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه. 2- ضرورة استخدام المصارف أنموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. 3- ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة؛ للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) ومزاياه. 4- وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أنموذج (BSC) بشكل كفؤ وفعال في المصارف.

الكلمات المفتاحية: نموذج الأداء المتوازن، الأداء المالي الإستراتيجي، المصارف الفلسطينية، قطاع غزة.

Effect of Implementing Balanced Scorecard (BSC) in Enhancing Strategic Financial Performance of National Palestinian Banks that are actively working in Gaza Strip: a Field Study

Abstract: This study aimed to know the effect of applying Balanced Scorecard (BSC) measures, (which are specified in its four perspectives:

financial, customer, internal processes, and learning and growth), on enhancing the strategic financial performance of national Palestinian banks that are actively working in Gaza Strip.

The most important results of this study ensure that the national Palestinian banks actively working in Gaza Strip are: (1) possessing a good perception that their success needs promptly and seriously work to enhance their strategic financial performance. (2) Owning a clear imagination concerning the basic dimensions of strategic financial performance, which enable them to realize a distinct strategic financial performance. (3) Having the ability to use performance Balanced Scorecard (BSC) perspectives collectively and separately to enhance the strategic financial performance of banks.

The main recommendations of this study to national Palestinian banks actively working in Gaza Strip are: (1) the necessity to adopt (BSC) model through reshaping the institutional culture, and preparing the needed conditions to activate its implementation processes. (2) the necessity to use (BSC) model as a means to rationalize managers' decisions, to direct their behavior and to evaluate the performance. (3) the necessity to train and rehabilitate banks' employees, through engaging them in specialized courses, to be informed about (BSC) implementation directions and merits. (4) The necessity to attract capable technical and qualified experiences and workers, to implement (BSC) in well competent and efficient manner in banks.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Strategic Financial Performance, Palestinian Banks, Gaza Strip.

Introduction

مقدمة الدراسة:

في ظل الظروف المتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحالي، فإن الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها فتطويره من خلال تنمية مهارات مديريها وقدراتهم، خاصة فيما يتعلق بكيفية كسب مهارات التفكير الاستراتيجي، فإعداد الاستراتيجيات الناجحة ثم تنفيذها. ومن التغيرات العميقة التي أثرت في بيئة الأعمال: عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية، والتطور التقني الهائل والسريع في ظل عصر المعلومات، وتغير أسس التنافس من التنافس البحت إلى التنافس والتعاون معاً، وظهور التحالفات والتكتلات العملاقة، والتوجه نحو التخصص، وتزايد أعداد عمليات الدمج والاستحواذ على المنظمات عن طريق التملك والتحالفات الإستراتيجية. في ظل تلك المتغيرات لم يعد التنافس يقتصر فيما بين تلك المنظمات وبعضها البعض، بل تعدى إلى المنافسة بين مجموعة أو تحالف من المنظمات ومجموعة أو تحالف آخر في آن واحد.

كثير من منظمات الأعمال التي فشلت في البقاء؛ نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع مواقعها في السوق، لم يكن السبب في ذلك يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، وقد أصبحت منظمات اليوم

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

بحاجة إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء، وذلك ما يوفره لها نموذج مقياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، الذي قدمه Ropert Kaplan and David Norton عام 1990م أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، بما يتضمنه من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتعلق بجوانب أربعة هي: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنظمة التعلم والنمو بالمنشأة (Kaplan and Norton, 1992).

ويتضمن نموذج (BSC) مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية، ومقاييس للمخرجات ومحركات الأداء لتلك المخرجات والتي ترتبط معاً في سلسلة من علاقات السببية. إلا أن الأساس في تصميم ذلك النموذج هو أن المقاييس المالية وغير المالية يجب أن تمثل جزءاً من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة.

ومن المناسب تقويم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل رضى العملاء، أو تحسين الجودة. فقد يساعد ذلك التقويم في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنظمة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات، وربط نظام المكافآت والحوافز بنتائج تقويم الأداء في جوانبه المتعددة والمحددة في نموذج (BSC).

ويعد نموذج (BSC) منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية، يُمكن المنظمة في حال قامت بتبنيها، من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها. وعليه فمن المفيد دراسة أثر تطبيق نموذج (BSC) بجوانبه الأربعة؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

Research Problem

مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة إلى تبني نموذج لقياس الأداء يمكن المنظمات من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤيتها واستراتيجياتها، مما يمنحها القدرة على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وفي امتلاك الآليات المناسبة؛ لتصحيح الانحرافات بشكل آني ومستمر. وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- هل تدرك إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أن النجاح في سوق المنافسة يتطلب ضرورة تعزيز أداء مالي استراتيجي متميز يمكنها من البقاء والصمود والاستمرار في ظل الظروف العامة السائدة، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة؟
- 2- هل تمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ومكوناته الأساسية؟ وبالتالي: هل تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتعزيزه؟

- 3- هل تطبيق إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقاييس إستراتيجية واضحة، بحيث تشكل أنموذجاً للقياس يمكن من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي؟
- 4- هل يمكن التحقق من أثر استخدام مقاييس أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

Research Importance

أهمية الدراسة:

لعل أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها بحثت في الأثر المحتمل لتطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها الجوانب الأربعة لأنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. كما أنها تتصف بكونها ذات طابع تطبيقي، يسعى إلى إثبات وجود مقاييس الأداء الإستراتيجي، وأنها مطبقة بشكل فعلي من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ولعل هذه الدراسة تكون هي الأولى - حسب علم الباحثين - التي يتم إجراؤها بشكل تطبيقي وميداني على جميع المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التقصي والبحث في أثر استخدام أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي في تلك المصارف.

Research Objectives

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، من خلال الوسائل التالية:
- 1- تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع، مع وضع المقاييس التي تمكن من قياسه.
 - 2- تحديد المقاييس الإستراتيجية في الجانب المالي الذي يشكل الجانب الأول من جوانب أنموذج (BSC)، التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
 - 3- تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب العميل التي قد تمكن إذا ما تم تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
 - 4- تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب عمليات التشغيل الداخلية التي قد تمكن من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي عند تطبيقها.
 - 5- تحديد المقاييس الإستراتيجية في جانب النمو والتعلم، التي قد تمكن في حال تطبيقها من تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي بالشكل الذي ترغب به المنشأة.

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

Research Limitation

حدود الدراسة:

- 1- بحثت هذه الدراسة في مكونات الأداء المالي الاستراتيجي والتي يمكن حصرها بشكل عام في: زيادة هامش الربح التشغيلي، استمرارية التحسين وإدامته، الاستخدام الأمثل للأصول، تعزيز الفاعلية/الكفاءة وإدامتها، التغيير في سياسة الدين، وسياسة هيكل رأس المال (Capital Structure Policy, CSP)، زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، الموازنة بين العائد المالي المستقبلي والمخاطرة، وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.
- 2- لا تقوم هذه الدراسة بالبحث في الأداء المالي أو التشغيلي؛ وبالتالي فإنها لم تستخدم البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية المنشورة، كما لم يتم عقد مقارنات بين الأداء المالي الإستراتيجي والأداء المالي أو الأداء التشغيلي.

Research Hypotheses

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب نموذج (BSC)؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

النموذج الرياضي للدراسة:

حدد الباحثان النموذج التالي معادلة؛ للتنبؤ بقيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيم معاملات المتغيرات المستقلة باستخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد:

$$Y = a \pm \beta_1(X_1) \pm \beta_2(X_2) \pm \beta_3(X_3) \pm \beta_4(X_4) \pm e$$

حيث:

Y: تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

X1: مقاييس الأداء في الجانب المالي.

X2: مقاييس الأداء في جانب العميل.

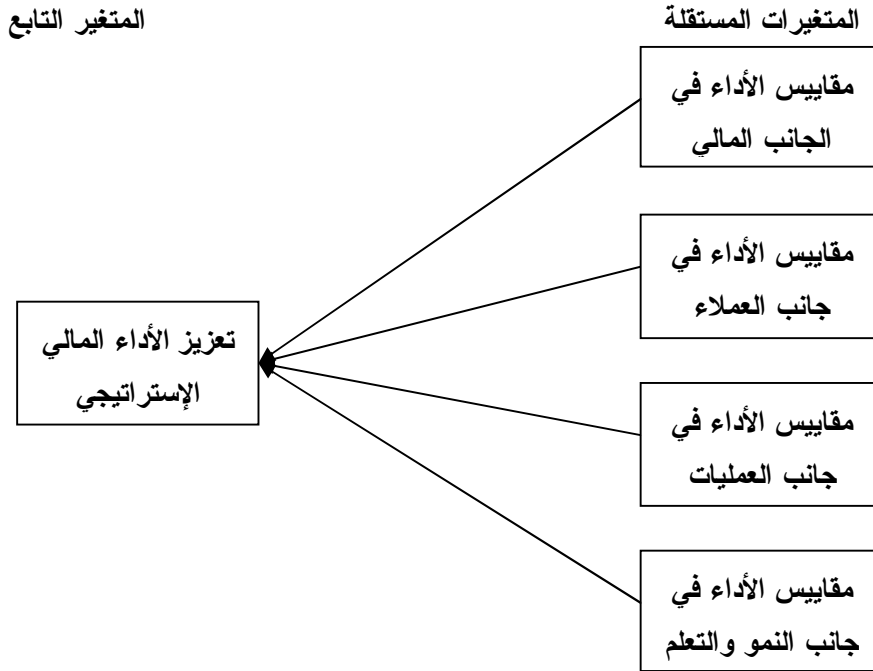
X3: مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية.

X4: مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم.

a: حيث يمثل المعامل الثابت، وهو الجزء المقطوع من المحور الصادي أو العمودي، ويساوي قيمة المتغير التابع؛ إذا كان تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة يساوي الصفر، أو يقترب منه
B: وتمثل قيمة ميل المتغير المستقل.

Research Models

أنموذج الدراسة:



متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المالي الإستراتيجي

يتكون هذا المتغير من الفقرات الثماني التالية، التي هي الأبعاد الأساسية للأداء المالي

الإستراتيجي (Palepu, et. al., 2000):

1- زيادة هامش الربح التشغيلي (الأرباح غير العادية، الأرباح المحققة زيادة عن المستوى العادي، وتحديد مصادر تحسين وتطوير الهامش): وهو الربح التشغيلي لفترة معينة مقسوماً على إيرادات تلك الفترة. ويشير هامش الربح التشغيلي إلى مدى فاعلية المنشأة في مراقبة التكاليف

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

والنفقات المرتبطة بعملياتها التشغيلية العادية. والهامش التشغيلي هو عبارة عن نسبة تستخدم؛ لقياس كفاءتها التشغيلية وإستراتيجية التسعير الخاصة بها.

2- استمرارية التحسين وإدامته: هو الفعل الذي يتم القيام به؛ لتغيير عمليات المنظمة بحيث تلبي حاجات عمل المنظمة وتحقق أهداف عملها بشكل أكثر فاعلية (Buglione and Alain, 2000). ومن الجدير بالذكر: إن أنظمة قياس الأداء المستخدمة يجب أن تكون أدوات بناء لا أدوات عقاب، ومركز على تحسينات العملية والمنتج (Crawford and James, 1990). وقد ثبت نتيجة للعديد من الدراسات والأبحاث: أنه عند فحص المنشآت الناجحة على المدى الطويل، يمكن ملاحظة أن تلك الشركات تعمل بشكل متواصل نحو القيام بالتحسينات في قطاعات عديدة مختلفة تشمل: تخفيض التكلفة ورفع مستوى قيمة الشركة (Sullivan and Needy, 2000)، أي: زيادة القيمة السوقية لأسهمها.

3- الاستخدام الأمثل للأصول: من أجل تحسين استخدام الأصول؛ يحاول المديرون تخفيض مستويات رأس المال العامل المطلوب لدعم مزيج العمل والحجم المقترضين، كما أنهم يكافحون؛ للحصول على الاستخدام الأعظم لقاعدة موجوداتهم الثابتة من خلال توجيه عمل جديد نحو استخدام موجودات حالية غير مستخدمة بكامل طاقتها، باستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكثر، مع إبعاد الموجودات التي تقدم عوائد غير كافية حسب قيمتها، كل تلك الأفعال تمكن وحدة النشاط من زيادة العوائد المحققة على موجوداتها المالية والمادية. وهناك مقاييس أخرى لاستخدام الموجودات قد تركز على تحسين إجراءات استثمار رأس المال؛ لتحسين الإنتاجية من مشاريع استثمار رأس المال وتسريع عملية استثمار رأس المال، لذلك فإن العوائد النقدية من تلك الاستثمارات يتم إدراكها بشكل مبكر (Kaplan and Norton, 1996a).

4- تعزيز الفاعلية/الكفاءة وإدامتها: الفاعلية مقياس لمستوى القيمة الذي يمكن توليده من المستوى المتاح من الموارد. وتقييم الفاعلية مرتبط بشكل مهم بكيفية مقابلة المنظمة لمنتجاتها وخدماتها للحاجات المختارة من الزبائن المختارين والكفايات التي تحفز تلك الفاعلية (Johnson and Scholes, 1999).

5- التغيير في سياسة الدين، سياسة هيكل رأس المال (CSP): هيكل رأس المال الأمثل: هو ذلك الهيكل الذي يعظم سعر سهم المنشأة بحيث تكون نسبة الدين أقل من تلك النسبة التي تعظم الإيراد المتوقع للسهم.

6- زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته: التدفقات النقدية الحرة منسوبة إلى الدين والملكية: تساوي صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصومة منه الزيادة في رأس المال العامل

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

التشغيلي ناقصة الزيادة في صافي الموجودات طويلة الأمد. أما التدفق النقدي الحر منسوباً للملكية، فهو عبارة عن صافي الدخل مخصومة منه الزيادة في رأس المال العامل التشغيلي ناقصة الزيادة في صافي الموجودات طويلة الأمد ومضافة إليها الزيادة في صافي الدين (Palepu, et. al., 2000).

7- الموازنة بين العائد المالي المستقبلي والمخاطرة: المخاطرة هي احتمالية حدوث أو حصول نتائج غير مرغوبة، لكن للمخاطرة تعريفات أخرى ضمن سياقات مختلفة أخرى، إلا أن ما يهمنا هو تأثيرات المخاطرة على تقييم الموجودات أو الأوراق المالية، وفي هذا السياق فإن المخاطرة تعود إلى احتمالات أن العوائد وكذلك القيم لأصل معين أو للورقة المالية، قد تكون لها نتائج بديلة. وترتبط احتمالات النتائج البديلة بشكل أساس بالتكرارات النسبية (Weston and Eugene, 1982).

8- تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها: قد تم إدراك القيمة المضافة عاملاً مهماً في الحفاظ على تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق الانسجام (Aligning) بين العمليات والنشاطات الداخلية مع أهداف العمل (Weston and Eugene, 2002) وقد غيرت الحقيقة المتمثلة في ظهور تقنيات المعلومات الجديدة وفتح الأسواق العالمية، العديد من الافتراضات الأساسية للمشروع الحديث، حيث لن تستطيع المنشآت بعد الآن كسب أفضلية تنافسية دائمة فقط عبر نشر أصول ملموسة. وبالتالي تتطلب بيئة عصر المعلومات لكل من منظمات الإنتاج والخدمة قدرات جديدة للنجاح التنافسي، وقدرة المنشأة على حشد واستثمار أصولها غير الملموسة أصبحت حاسمة في توليد وإدامة الميزة التنافسية (Simons and Robert, 1999). وتعني الحقائق السابقة وجوب تبني مقاييس أداء جديدة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية، بما يتناسب مع طبيعة عصر المعلومات الذي نعيشه (Martin, 2000)، والميزة التنافسية المستدامة هي: موقف يمكن للمنشأة أن تصل إليه، أو قد لا تصل إليه، ففي بيئتها التنافسية (http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage).

المتغيرات المستقلة:

هي الجوانب الأربعة لأنموذج قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، وفيما يلي جوانب الأسئلة التي تقيسها:

1- الجانب المالي: وهو الجانب الأول في أنموذج (BSC) لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

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 Economic Value Added, EVA (Kaplan and Norton, 1996a,b&c).

2- جانب العميل (المودع والشريك): وهو الجانب الثاني في نموذج (BSC) ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة. وحيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة. أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية. وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل. ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل (Kaplan and Norton, 1996a&h).

3- جانب عمليات التشغيل الداخلية: وهو الجانب الثالث في نموذج (BSC) ويتضمن: معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، والهادف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة. والجودة والنوعية وهو يحسب النسبة المثلثي المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة، أو أقل نسبة عيب مسموح به (Kaplan and Norton, 1996h, 2001).

ويتضمن الإلتقان في المنتجات والخدمات المصرفية؛ بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية. ومعيار الاختراق والنفوذ للسوق، كما يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية. أما الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة؛ فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

4- جانب النمو والتعلم: وهو الجانب الرابع في نموذج (BSC) ويحتوي المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية؛ ويعتني بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، والإبداعية الفردية المطبق في الإدارة، والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ورضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته. وربحية الموظف، ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة. والاحتفاظ بالموظف، الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية (Davis, 1996).

الإطار النظري

يعد نموذج (BSC) من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً وهو الأكثر انتشاراً. وقد أكد أنصار نموذج (BSC) بأن ذلك النموذج يوفر وسيلة قوية وفاعلة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنشأة إلى أداة فاعلة تنقل الهدف والغرض الإستراتيجي، وتحفز الأداء مقابل

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

الأهداف الإستراتيجية الموضوعية (أبو فضة، 2006). كما يلعب أنموذج (BSC) دوراً رئيساً، باعتباره أداة للإدارة الإستراتيجية في المنشأة، وقد أوضح (Kaplan and Norton, 1996) أن ذلك الأنموذج يساعد المديرين على القيام بأربع عمليات إدارية جديدة؛ تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل، وتلك العمليات هي: ترجمة الرؤية، التوصيل والربط، تخطيط العمل، والتغذية العكسية والتعلم (أبو فضة، 2006).

وتعد الإستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المنشأة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية ثم اتخاذ قراراتها (إدريس والمرسي، 2006)، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (Plant, 2007). وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتهدف الاحتفاظ بالمنشأة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها" (Porter, 1996). أما (Strickland and Thompson) فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها ثم تقييمها" (إدريس والمرسي، 2006).

ويمكن وصف أنموذج (BSC) بأنه يعطي مديري المنشآت وضعا كقائد الطائرة الذي هو بحاجة إلى معلومات من عدة مصادر تغذية بخلاصات مفيدة للبيئة الحالية والمتبأ بها والتي تساعده في قيادة الطائرة، حيث إن درجة التعقيد في بيئة الأعمال اليوم تتطلب أن يكون المدير مسؤولاً عن رؤية الأداء في مواقع مختلفة داخل المنشأة وخارجها في آن واحد.

تعريف أنموذج الأداء المتوازن (BSC):

يعرف أنموذج (BSC) بأنه "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة" (Gering and Keith, 2000). بينما (Kaplan and Norton, 1992) عرف أنموذج (BSC) بأنه "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

مزايا أنموذج الأداء المتوازن (BSC):

- 1- يقدم أنموذج (BSC) إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- 2- يعمل أنموذج (BSC) على إشباع عدة احتياجات إدارية؛ لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة.
- 3- يتضمن أنموذج (BSC) العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- 4- يترجم أنموذج (BSC) رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- 5- يساعد نموذج (BSC) على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- 6- يمد أنموذج (BSC) الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
- 7- يمكن أنموذج (BSC) المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
- 8- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
- 9- يؤدي أنموذج (BSC) إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.

المقومات الأساسية لأنموذج الأداء المتوازن (BSC)

لنجاح تطبيق أنموذج (BSC) لابد من توفر مجموعة المتطلبات الأساسية التالية (عبد العزيز، 2003):

- 1- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: لأن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج (BSC).
- 2- الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح استخدام أنموذج (BSC) على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، أي: دمج كامل للجوانب الأربعة لأنموذج في شكل منظومة متكاملة.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

3- وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن، أي: لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، ...

القواعد الأساسية لتنفيذ أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

أشار (Pim, 1997) إلى أن هناك عدد من القواعد -أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) - الأساسية لتنفيذ أنموذج (BSC)، يمكن عرضها على النحو التالي (البتانوني، 2004):

1- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة.

2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.

3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع أنموذج (BSC)، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

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

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

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

الدراسات السابقة (Previous Studies)

1- دراسة (AL Shaikh Ali, 2007)، بعنوان:

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

تناولت تلك الدراسة تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ أعدت استبانة وزعت على (185) من العاملين في الشركتين والمساهمين. وقد تم استخدام: أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي والانحدار البسيط واختبار (شيفيه)، واختبار (ت) T-test للعينة الواحدة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: 1- هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للمقياس. 2- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. 3- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو. 4- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

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

2- دراسة (أبو فضة، 2006)، بعنوان: "تحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية".

هدفت تلك الدراسة إلى تطوير نظام متوازن فاعل؛ لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب ذلك النظام بمناظيره التقليدية الأربعة (المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: 1- إن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الإستراتيجي بشكل خاص، تُمكن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية. 2- إن النظام المتوازن

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، سوف يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية. 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية، في إمكانية تطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية. 4- إنه يمكن تطوير النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الإستراتيجي؛ ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية.

3- دراسة (Wang, 2006)، بعنوان: "Corporate Performance Efficiency Investigated by Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard."

هدفت الدراسة إلى توضيح أي من أدوات قياس الأداء غنية بالمعلومات المفيدة وفعالة لقياس الأداء؛ من أجل استخدامه في منشأة أسير (ACR) لصناعة الكمبيوتر في (تايوان)، أداة تحليل البيانات المغلفة (Data Envelopment Analysis, DEA)، أو أداة أنموذج (BSC)؛ وذلك من أجل استمرارية وتحسين أداء المنشأة في ظل المنافسة العالمية من خلال تحليل تقارير الأداء للمنشأة في السنوات من 2001-2003، وذلك من أجل اعتماده لقياس أداء المنشأة. ومن أهم نتائج الدراسة: إن كلا المنهجين يساعد إدارة المنشأة في تحسين الأداء وزيادة الإيرادات وتخفيض النفقات.

4- دراسة (زويلف ونور: 2005)، بعنوان: "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية".

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة أنموذج (BSC) وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته بتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور أنموذج (BSC)، ومعرفة مدى استخدام ذلك الأنموذج لتقويم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: 1- يعد أنموذج (BSC) الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية. 2- هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للأنموذج وإستراتيجية المنظمة. 3) تختلف مقاييس الأداء لمحاور الأنموذج الأربعة من منشأة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنشأة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

5- دراسة (الجابري، 2005)، بعنوان: "بناء أنموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية".

استهدفت تلك الدراسة بناء أنموذج؛ لقياس الأداء الشامل للشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني يكون أكثر ملاءمة لظروف الأردن المحلية بشكل عام، والظروف الخاصة لتلك الشركات، وذلك في ضوء: تحليل ومقارنة وتقويم العناصر والمعايير المختلفة التي تتكون منها تلك النماذج العالمية؛ بقصد الوقوف على مدى تحقيق تلك الشركات لخصائص ومعايير الملاءمة، والتوقيت المناسب، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، والتكيف الذاتي، وذلك من خلال تطبيقها على تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: 1- أن تقوم الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني باستخدام الأنموذج المقترح، لقياس الأداء الشامل، نظراً لأنه أكثر ملاءمة من النماذج العالمية (الأمريكية والأوروبية واليابانية)، كون ذلك الأنموذج حقق معيار الملاءمة، إضافة إلى أنه لا توجد تكلفة تذكر لعملية تطبيقه في تلك الشركات. 2- الحاجة إلى إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول الأنموذج المقترح لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني؛ لكي يلاءم جميع المنظمات الاقتصادية الأردنية بحيث يمكن تعميمه أنموذجاً أردنياً لقياس الأداء الشامل.

6- دراسة (البتانوني، 2004)، بعنوان: "تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال".

ركزت الدراسة بشكل رئيس على تبيان أثر التكامل والتفاعل بين نظام (ABC) وأنموذج (BSC) على أداء تنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية.

ومن أهم نتائج الدراسة: 1- يؤدي الربط والتكامل بين نظام (ABC) ونموذج (BSC) إلى إفراز نظام إداري قوي تترتب عليه زيادة المقدرة على التخطيط وقياس التكاليف وإدارة الأداء. 2- يقدم نظام (ABC) مدخلات مهمة لأنموذج (BSC) تساعد على زيادة دقة مقاييس وتطوير إستراتيجية تطوير الأعمال. 3- إعطاء مزيد من الاهتمام للأصول غير الملموسة مثل: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها مصدراً أساسياً لتحقيق مزايا تنافسية لتنظيمات الأعمال.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

7- دراسة (العناتي، 2004)، بعنوان: "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard-BSC)." .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس أدائها فتقويمه، ومدى شمولية تلك الأساليب لجميع جوانب الأداء، إضافة إلى التعرف على كيفية تسعير تلك الشركات للعطاءات التي تتقدم إليها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن تتبنى شركات المقاولات الإنشائية الأردنية أنموذج (BSC) في قياس أدائها الشامل فتقويمه بدلاً من الاقتصار على المؤشرات المالية فقط.

8- دراسة (Maiga and Jacobs, 2003)، بعنوان: "Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An empirical analysis"

استهدفت تلك الدراسة فحص الأثر المتمم لنماذج (ABC and BSC) على الأداء المؤسسي، من خلال تركيزها على وحدات النشاط الصناعية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: 1- أن كل جانب من جوانب أنموذج (BSC) الأربعة يتفاعل مع نظام (ABC)؛ للتأثير على الأداء. ويمكن تقديم الإثبات النظري والتجريبي لدعم فكرة أن أنموذج (BSC) وأنظمة المحاسبة الإدارية الأخرى، قد تكون لها آثار متممة أو تشاركية على الأداء. 2- أن من المهم أن يدرك الباحثون الدور الأساس الذي يمكن أن يؤديه أنموذجاً (ABC & BSC) في تحديد فعالية أي تدخل في بيئات التصنيع المعاصرة.

9- دراسة (عبد العزيز، 2003)، بعنوان: "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية".

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق مقاييس (BSC) على المنظمات غير الحكومية ودراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق (BSC) مع وضع تصور لاتجاهات تطويرها؛ لتلائم تلك المنظمات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: 1- إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق أنموذج (BSC)؛ مما يشكل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء والمحاسبة في المنظمات غير الحكومية. 2- إن عمليات النمو والتعلم يجب أن تشكل محور أساس في العمل الأهلي لدفعه نحو القيام بدورة. 3- قصور الأنظمة المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخراج البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقويم الأداء.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

10- دراسة (Zaman, 2002)، بعنوان: "Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University"

استهدفت تلك الدراسة بحث الوضع الحالي لتطبيق أنموذج (BSC) في الشركات الأسترالية وخطة التطبيق في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة أسترالية تم إجراء مسح لها أن نسبة 33% منها قد طبقت الأنموذج، في حين 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: 1- أنه وبالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بأنموذج (BSC)، إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم. 2- أن إدارة الشركات تعتقد أن أنموذج (BSC) هو نظام قياس للأداء الاستراتيجي وأن له قيمة عالية. 3- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق الأنموذج يعتبر مهماً جداً.

11- دراسة (البشتاوي، 2001)، بعنوان: "تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية".

هدفت الدراسة إلى دراسة فلسفة وتطبيق لكل من نظام (ABC) ونظام (ABM) في قطاع الخدمات المصرفية الأردنية، مع تبيان محور التكامل فيما بينهما المنعكس من خلال صياغة مقاييس الأداء الأربعة من أنموذج (BSC) الذي يعد أحد أركان فهم واستيعاب إستراتيجية المصرف من قبل جميع الأفراد فيه.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: 1- تعد إجراءات قياس وتقويم الأداء أحد أهم محاور التكامل للأنظمة المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة. 2- تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة المستندة على الأنشطة في المصارف تقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء. 3- تقدم التحليلات التشغيلية والإستراتيجية لمعلومات التكلفة المستخرجة من نظام (ABC) ونظام (ABM) إمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي.

12- دراسة (Shih-Jen and Mckay, 2001)، بعنوان: "Making Balanced Scorecard Work: Lessons from Two Organizations"

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار عملية استخدام أنموذج (BSC) في مؤسستين (شركة تصنيع سيارات ومصرف)، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح لأنموذج (BSC)، على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه. وقد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات الأنموذج في المؤسستين؛ وذلك من أجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين المؤسستين، ومستوى الرضا المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجوب توفر التغذية الراجعة؛ بغرض تحقيق الرضا المؤسسي وزيادة فاعلية تطبيق أنموذج (BSC). مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس أنموذج (BSC)، لضمان نجاح تطبيقه، وألا تقتصر على المديرين وحدهم؛ وذلك لان عدم وضوحها بالنسبة إليهم يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبلهم للأنموذج. وأن تتم دراسة عدد المقاييس المختارة ونوعها، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

13- دراسة (الخولي، 2001)، بعنوان: "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال".

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لأنموذج (BSC)؛ لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف كي يمكن بناء أنموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال.

وكان من نتائج الدراسة: 1- إن إدخال بعض التعديلات على أنموذج (BSC) يجعل منه نظاماً متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك الأنموذج مثل: رضا العملاء أو تحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات. 2- إمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط الإستراتيجي؛ لغرض تحديد إستراتيجية المنشأة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في أنموذج (BSC).

14- دراسة (Mark, 2000)، بعنوان: "The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action".

ركزت الدراسة على تطبيق أنموذج (BSC) على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية: 1- تحديد شامل لإستراتيجية المصرف. 2-

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصرف. 3- تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل أنموذج (BSC).

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف؛ وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارة لتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها أنموذج (BSC).

15- دراسة (Cagwin and Marinus, 2000)، بعنوان: "The Associations between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance"

استهدفت تلك الدراسة قياس التطور في الأداء المالي المرتبط باستعمال نظام (ABC) والظروف الممكنة، والتي تشمل التطبيق المتزامن للمبادرات الأخرى والتي حققت منافع للمؤسسة عند تطبيقها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: 1- وجود تعاون إيجابي تم الحصول عليه من خلال التطبيق المتزامن للمبادرات مع أنموذج (ABC)، وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصل إليه باحثون من وجوب اتصاف أنظمة المحاسبة الإدارية بالكفاءة في دعم النشاطات التشغيلية للمؤسسة. 2- إن المقاييس المستخدمة التي ساهمت في نجاح أنموذج (ABC) وفي تحقيق الرضا والمنفعة من تطبيقه، وهي كلها جمعاء مؤشرات تدل على التحسن في الأداء المالي.

الدراسة الميدانية

بحثت هذه الدراسة الأثر المحتمل لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وتتصف بكونها ذات طابع تطبيقي تسعى إلى التأكد من استخدام مقاييس الأداء الإستراتيجي في تلك المصارف، حتى وإن لم تكن تحت عنوان أنموذج (BSC) بجوانبه الأربعة المعروفة، وذلك بالاستناد إلى مصادر معلومات مختلفة منها: المعلومات النظرية التي تضمنتها: المؤلفات والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة، والدراسة الميدانية التي تم القيام بها في هذه الدراسة، وقد تمت الاستفادة من نماذج (BSC) المستخدمة في الدراسات المختلفة: في وضع الإطار النظري للبحث، وتحديد المتغيرات، والوصول إلى صياغة الفرضيات بشكل يوضح أهداف الدراسة، أما البيانات الإحصائية فقد تم جمعها بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض وقد تناولت معظم الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

أساليب جمع البيانات:

لتحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة، والمتمثل في دراسة أثر تطبيق أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؛ فقد تم تصميم استبانة مكونة من جزأين، الأول: مكون من خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة عن الشخص الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة من حيث: المؤهل العلمي، الاختصاص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، والدورات التدريبية، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على (38) سؤالاً شكلت في مجملها مجموعة المقاييس الإستراتيجية التي يفترض توفرها؛ لغرض تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وفي ذلك الجزء تم استخدام مقياس (ليكرت) ذي الدرجات الخمس (Five Point Likert Scale) مرتباً من الدرجة رقم (1)؛ للإجابة عن توفر المقياس الإستراتيجي المقصود بدرجة منخفضة جداً إلى الدرجة رقم (5)؛ للإجابة عن توفر ذلك المقياس بدرجة عالية جداً.

Research Sample and Population

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة من جميع المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وعددها (6) مصارف، كما هي موضحة في الجدول رقم (1). ونتيجة لصغر حجم المجتمع فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لتلك المصارف (المجتمع هو العينة)، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها بعدد المبحوثين وعددهم (71) موظفاً: (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، مدير دائرة، مراقب مالي)، حيث تم توزيع استبانة لكل موظف، مع استثناء (3) استبانات منها؛ لعدم صلاحيتها للمعالجة الإحصائية، وبذلك يصبح عدد الاستبانات التي أخضعت للمعالجة الإحصائية (68) استبانة، أي ما نسبته (95.8%) من الاستبانات الموزعة.

الجدول رقم (1)

المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة

الرقم	البيان	الرقم	البيان
1-	مصرف فلسطين المحدود	4-	المصرف التجاري الفلسطيني
2-	المصرف الإسلامي الفلسطيني	5-	مصرف الاستثمار الفلسطيني
3-	المصرف الإسلامي العربي	6-	مصرف القدس للتنمية والاستثمار

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

الصدق والثبات: اختبار مصداقية وثبات أداة القياس (الاستبانة)

بما أن هذه الدراسة هي بحث تطبيقي فقد عمد الباحثان إلى مقابلة مجموعة من الأساتذة والمختصين في العلوم المالية والإدارية؛ بهدف تحكيم الاستبانة ومعرفة مدى صلاحيتها أداة قياس قبل استخدامها في الدراسة؛ وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من تعميم نتائجها. وبعد تعديل الاستبانة بناء على آراء المحكمين، وقبل توزيعها على عينة الدراسة، فقد تمّ تأكيد مصداقيتها عن طريق القيام بدراسة عينة أولية استطلاعية (Pilot Study)، تمّ فيها توزيع نموذج الاستبانة على عينة ملائمة شكلت نسبة 25% من العينة الأصلية، اختبر فيها الباحثان مدى فهم المستجيبين منهم للأسئلة ودلالات إجابتها وارتباطها بالأبعاد والمقاييس المدروسة، وقام أيضاً بتبسيط وتوضيح المقاييس المستخدمة في الاستبانة بما يحقق أقصى درجة مصداقية ممكنة.

الطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض هذا البحث؛ تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، للقيام بعملية التحليل الإحصائي؛ وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم استخدام مستوى دلالة (5%)، ويُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة (Sekaran, 2005)، يقابله مستوى ثقة يساوي (95%)؛ لتفسير نتائج الدراسة التي يجريها الباحثان، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون) لقياس صدق الفقرات.
- 4- اختبار (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات (المستخدمة في التحليل) هل تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ (1- Sample K-S).
- 5- اختبار الارتباط المتداخل/ العالي (Multicollinearity)
- 6- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

تحليل خصائص عينة الدراسة:

1- **المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول رقم (2) أن حملة درجة البكالوريوس ودرجة الماجستير قد شكلوا ما نسبته 94.1% من العينة، وهي نسبة كبيرة جداً، تمثل الفئة التي يقع عليها عبء القيام بمختلف العمليات في المصارف، ومن ذلك تطبيق المعايير والإجراءات التي تمكن من الوصول إلى الهدف الإستراتيجي العام وتحقيقه، ومن مضامين هذه النسبة أن هؤلاء الأفراد يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل الذي يمارسونه؛ مما

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

يمكنهم من التصحيح السريع والفاعل لأية انحرافات قد تواجههم أثناء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام والمالي بشكل خاص.

الجدول رقم (2)

توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	البنـــد
1.5	1	دبلوم
79.4	54	بكالوريوس
14.7	10	الماجستير
0	0	الدكتوراه
4.4	3	أخرى
100	68	المجموع

2- **الاختصاص العلمي:** شكل الأفراد الذين يحملون اختصاصات علمية في: المحاسبة، إدارة الأعمال، العلوم المالية والمصرفية والاقتصاد نسبة 82.4% من مجمل أفراد العينة كما هو معروض في الجدول رقم (3)، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حملة الاختصاصات السابقة الذكر قد شكلت العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في المصارف على مختلف أنواعها؛ وذلك لأهمية هذه العلوم في تزويد العاملين بالإطار النظري والعملية الذي يمكنهم من فهم طبيعة العمل الممارس، والذي يوفر لهم الحلول الملائمة لمعالجة الجوانب الإيجابية والسلبية التي يواجهونها، مع الإشارة إلى أهمية أن يختص عاملون بأنواع أخرى من العلوم ذات العلاقة الوثيقة بالعمل المصرفي، كنتيجة حتمية لتشابك العلوم المعاصرة، ومما يدل على هذا وجود نسبة لا يستهان بها لمن يختصون في علوم أخرى تصل إلى نسبة 17.6% من أفراد العينة.

الجدول رقم (3)

توزيع المبحوثين حسب متغير الاختصاص العلمي

النسبة (%)	العدد	البنـــد
47.1	32	محاسبة
19.1	13	إدارة أعمال
7.4	5	علوم مالية ومصرفية
8.8	6	اقتصاد
17.6	12	أخرى (حدد)
100	68	المجموع

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

3- المسمى الوظيفي: يوضح الجدول رقم (4) أن فئة القيادة أو الإدارة الوسطى التي يقع عليها عبء تنفيذ الأهداف والتوجهات العامة تزيد عن نسبة 73.5% من حجم العينة المستجيبة، وهو أمر ضروري في عملية تطبيق أنموذج (BSC)، مع ملاحظة أن من يحتلون مراكز وظيفية أخرى، قد تكون مراكز وظيفية مساندة، تصل نسبتهم إلى 26.5% (مثل: مراقب مالي)، مما يشير إلى أن عملية تطبيق نموذج (BSC) يجب أن تشمل جميع العاملين في المنشأة المعنية، إذا ما أُريد لذلك الأنموذج أن ينجح وأن يعمل بشكل كفؤ وفاعل. وفي أية بيئة عمل، فإن القيادة لها الدور الرئيس في تبني التوجهات الجديدة وتطبيقها، مع التأكيد على وجوب اشتراك الجميع في العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة.

الجدول رقم (4)

توزيع المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	البنـد
0	0	مدير عام
11.8	8	مدير فرع
19.1	13	مدير دائرة
42.6	29	رئيس قسم
26.5	18	أخرى (حدد)
100	68	المجموع

4- الخبرة العملية: عند الدراسة المتأنية للنسب الواردة في الجدول رقم (5) نرى أن مستويات الخبرة تتركز ما بين 6 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 73.5%، وإن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى العاملين في جميع أنواع المؤسسات، وهي ذات فائدة كبيرة للعاملين في المصارف؛ لما لها من أثر بالغ في المساعدة على فهم تفاصيل العمل الذي يقومون به واستيعابه، وتعلم كيفية التصرف في مواجهة الظروف الطارئة الإيجابية منها أو السلبية. وحتى تكون الخبرة العملية أكثر كفاءة وفاعلية؛ يجب أن تقترن بالاختصاص العلمي وبمتابعة كل ما يستجد في العلوم المالية والإدارية المعاصرة ذات الصلة بحياة الموظف وعمله.

الجدول رقم (5)

توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية

النسبة (%)	العدد	البنـد
11.8	8	1-5 سنوات
30.9	21	6-10 سنوات
42.6	29	11-15 سنة
4.4	3	16-20 سنة
10.3	7	أكثر من 20 سنة
100	68	المجموع

5- عدد الدورات التدريبية: يتضح من الجدول رقم (6) أن ما نسبته (73.5%) من المجيبين حضروا أكثر من أربع دورات تدريبية في مجال العمل المصرفي، حيث تعد الدورات التدريبية المدخل الأساس والرئيس لكسب المهارات الفنية والتطبيقية، وتحويل العلوم النظرية إلى واقع عملي تنفيذي. وحتى يتمكن العاملون من التنفيذ الواعي لما يوكل إليهم من أعمال بحيث يتمكنون من تحقيق الأهداف العامة الإستراتيجية، ومن تنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومن ذلك أنموذج (BSC)، وتحويل المعايير والمقاييس العامة إلى مقاييس تشغيلية عملية؛ فإن ذلك يتطلب مهارات فكرية وعقلية وعملية من الضرورة أن يتمتع بها العاملون، ولا يكون ذلك إلا من خلال اجتياز دورات مكثفة ومتواصلة لكل ما هو جديد في مجال العمل المصرفي.

الجدول رقم (6)

توزيع المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة (%)	العدد	البنـد
0	0	لا يوجد
26.5	18	4 دورات أو أقل
73.5	50	أكثر من 4 دورات
100	68	المجموع

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

اختبار فرضيات الدراسة فعرض نتائجها

أولاً: الاختبارات الإحصائية التمهيدية

1- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

اختبار درجة مصداقية البيانات: (ألفا كرونباخ) وذلك بهدف اختبار درجة الموثوقية أو الاعتمادية (Reliability) وذلك الاختبار يستخدم لقياس مدى الثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة المتعلقة بالفرضيات. تُفسَّر درجة الاعتمادية (Reliability) ألفا؛ بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بأنها القيمة التي تساوي (60%) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك؛ فتعد ضعيفة وإذا كانت أكثر من (90%)؛ تعد ممتازة (Sekaran, 2005). ومن خلال نتائج الحاسوب وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي (93.8%)، أي: إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

2- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov (K-S).

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov, K-S)؛ لمعرفة طبيعة توزيع ردود أسئلة كل فرضية من فرضيات الدراسة، وقد تبين أن التوزيع الطبيعي لبيانات جميع فرضيات الدراسة؛ مما يبعث على الاطمئنان من سلامة نتائج التحليلات الإحصائية الأخرى، ويمكن من تعميم النتائج التي تم التوصل إليها. والجدول رقم (7) يوضح ملخص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لنتائج الفرضيات. وتوجد لذلك الاختبار (K-S) فرضية، هي:

(H₀) : التوزيع طبيعي.

(H₁): التوزيع غير طبيعي.

حيث إذا كانت قيمة (Alpha) المعنوية الإحصائية أكبر من (5%)، فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أي: يتم قبول الفرضية العدمية (H₀)، ورفض الفرضية البديلة (H₁).

الجدول رقم (7)

معاملات اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لبيانات الدراسة

المتغير	K-S	Sig. K-S	التوزيع
Y	0.517	0.952	طبيعي
X1	1.098	0.179	طبيعي
X2	0.891	0.405	طبيعي
X3	0.752	0.624	طبيعي
X4	0.862	0.447	طبيعي

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

3- نتائج اختبار الارتباط المتداخل/العالي Multicollinearity

تم اختبار درجة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة لمعرفة درجة الارتباط فيما بينها، فتبين أن هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولكن ليست ذات تأثير. وللتأكد من استقرار معاملات الانحدار المتعدد لتلك المتغيرات؛ قام الباحثان بحساب الارتباط المتداخل باستخدام اختبار (Variable Inflation Factor-VIF)⁽¹⁾، واختبار (Condition Index-CI)⁽²⁾. ونلاحظ من الجدول رقم (8) أنه لا توجد أي قيمة تشير إلى مشكلة ارتباط متداخل، وبالتالي فإن نتائج نموذج الانحدار المتعدد ليست ناتجة عن وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة، وذلك يبين إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار. وقد استخدم هذين الاختبارين (VIF)، و(CI)، في دراسة (حداد وحداد، 2003). والجدول رقم (8) يبين نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة اختبائي (VIF)، و(CI).

الجدول رقم (8)

ملخص نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة (VIF) & (CI)

Variable	Variable Inflation Factor (VIF*)	Condition Index (CI**)
X1	1.752	17.223
X2	1.515	21.229
X3	2.145	23.103
X4	1.527	28.900

* VIF (Variable Inflation Factor): يفسر نسبة التباين الفعلي إلى التباين في حالة عدم وجود ارتباط متداخل.

** CI (Condition Index): يقيس حساسية تقديرات الانحدار للمتغيرات البسيطة على البيانات.

(1) إذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (10)؛ فذلك يدل على وجود مشكلة الارتباط المتداخل (Dielman, 2005: 163).
(2) إذا كانت قيمة (CI) أكبر من (30)؛ فذلك يدل على وجود مشكلة الارتباط المتداخل: (See SPSS 11.0 Manual: Statistical Package for Social Sciences SPSS).

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

4- اختبار ملاءمة أنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

يُجرى ذلك الاختبار؛ لمعرفة فيما إذا كان أنموذج الانحدار المتعدد، الذي تم اختياره كإطار للتحليل؛ أنموذجاً ملائماً؟ أم غير ذلك؟، وذلك باستخدام توزيع (F-Fisher)، والنسبة التي يحتكم إليها في إطلاق الحكم هي (5%)، وعليه فسوف يتم رفض إحدى القاعدتين التاليتين:

H0: الأنموذج غير ملائم، أي: لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

H1: الأنموذج ملائم، أي: أنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقاعدة القرار التي سوف تعتمد في الحكم على مخرجات التحليل الإحصائي الحاسوبية هي:

إذا كانت $\text{Sig. F} < 5\%$ ، يتم قبول H0

إذا كانت $\text{Sig. F} > 5\%$ ، يتم قبول H1

يبين الجدول رقم (9) ANOVA أن قيمة (Sig. F) تساوي (0.000) وهي أقل من 5%؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي: أن أنموذج الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل ملائم، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الجدول رقم (9)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	26.166	3.017	4	12.068	Regression	I
		.115	63	7.264	Residual	
			67	19.333	Total	

a Predictors: (Constant), SPM/ Learning and Growth Pers (X4), SPM/Financial Pers (X1), SPM/ Customer Pers (X2), SPM/Internal Process Pers (X3)

b Dependent Variable: Strategic Financial Performance(Y).

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

يستخدم ذلك الاختبار لقياس العلاقة بين المتغير التابع، ومجموعة المتغيرات المستقلة، حيث تم اختيار معامل ارتباط (بيرسون) الذي يستخدم في حالة البيانات الرقمية (الكمية)، كما هو الحال في هذه الدراسة. وبهدف إجراء ذلك الاختبار تمت صياغة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفق ما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية ضمن الجوانب الأربعة لأنموذج القياس المتوازن؛ وتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية ضمن الجوانب الأربعة لأنموذج القياس المتوازن؛ وتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
قاعدة القرار: للحكم على معنوية العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة بما تحويه من المقاييس، وبين المتغير التابع؛ يتم إتباع قاعدة القرار التالية:

إذا كانت $\text{Sig. R} < 5\%$ ، يتم قبول H0
إذا كانت $\text{Sig. R} \geq 5\%$ ، يتم قبول H1

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة، كانت قيمة الارتباط هي (0.790) كما في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10)

معاملات الارتباط لأنموذج الانحدار المتعدد

القرار	Sig. R	Adjusted R Square	R Square	R
رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة	0.000	0.600	0.624	0.790

وبملاحظة معنوية قيمة الارتباط والتي تساوي $\text{Sig. R} = 0.000$ ، فإننا نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية ضمن الجوانب الأربعة لأنموذج (BSC)؛ وتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة

1- نتائج المتغير التابع (الأداء المالي الإستراتيجي):

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل مقاييس مكونات الأداء المالي الإستراتيجي (ممثلة في الأسئلة: 1-18)؛ حيث أشارت نتائج التحليل إلى الأهمية التي يوليها (أفراد عينة الدراسة) لتطبيق كل بعد من أبعاد ذلك المتغير. ويظهر ذلك من خلال قيم متوسط الإجابات التي حصل عليها كل مقياس من المقاييس ضمن كل بعد من الأبعاد الثمانية التي يتشكل منها ذلك المتغير، والنسب التي تقابلها وكذلك المتوسط الذي حققه كل بعد منها.

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

الجدول رقم (11)

تحليل مقاييس مكونات الأداء المالي الإستراتيجي

الرقم	البيان	المتوسط	النسبة
مقاييس بعد زيادة هامش الربح التشغيلي			
1-	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3.72	0.744
2-	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	3.69	0.738
	المتوسط	3.71	0.742
مقاييس بعد استمرارية التحسين وإدامته			
3-	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.97	0.794
4-	تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها المصرف آليات العمل والمنتج المصرفي.	4.28	0.856
5-	تستهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة وزيادة توليد القيمة.	3.96	0.792
	المتوسط	4.09	0.814
مقاييس بعد الاستخدام الأمثل للأصول			
6-	تستهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات استخدام الموجودات.	3.28	0.656
7-	يتم ابتكار أعمال جديدة لاستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكبر لاستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.	3.65	0.730
8-	يتم العمل على تحسين إجراءات استثمار رأس المال؛ لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الاستثمار.	4.01	0.802
	المتوسط	3.65	0.730
مقاييس بعد تعزيز الفاعلية/الكفاءة وإدامتها			
9-	تتخذ إجراءات فاعلة؛ لتحقيق أعلى مستوى من القيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.	3.78	0.756
10-	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.	3.71	0.742
	المتوسط	3.75	0.749

مقاييس بعد التغيير في سياسة الدين، هيكل رأس المال		
0.742	3.71	تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين؛ للوصول إلى أقل كلفة دين مدفوعة.
0.702	3.51	يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال؛ لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم.
0.722	3.61	المتوسط
مقاييس بعد زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته		
0.702	3.51	تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته عبر زيادة صافي الربح التشغيلي.
0.708	3.54	تستخدم آليات فاعلة؛ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته عبر زيادة صافي الدخل.
0.705	3.53	المتوسط
مقاييس بعد الموازنة بين العائد المستقبلي والمخاطر		
0.774	3.87	تبذل جهود حثيثة؛ لتحقيق الموازنة بين العائد المالي المستقبلي المرغوب فيه واحتمالات حدوث نتائج غير مرغوبة.
0.752	3.76	يتم العمل بشكل جيد؛ للوصول إلى المعرفة الدقيقة لتأثيرات المخاطرة على آلية تقييم الموجودات.
0.763	3.82	المتوسط
مقاييس بعد تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها		
0.758	3.79	يوجد إدراك كامل لأهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساس؛ للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة.
0.780	3.90	تتخذ إجراءات فاعلة؛ لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.
0.769	3.85	المتوسط

2- نتائج الفرضية الرئيسية:

استخدام أنموذج الانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدم الأنموذج المتضمن في المعادلة التالية؛ لدراسة أثر المتغيرات المستقلة والتي تمثل الجوانب الأربعة لأنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، الذي يمثل المتغير التابع (Y).

$$Y = a \pm \beta_1(X_1) \pm \beta_2(X_2) \pm \beta_3(X_3) \pm \beta_4(X_4) \pm e$$

ويستخدم ذلك الأنموذج؛ لقياس مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة من تباين في المتغير التابع. ومن أجل معرفة أثر استخدام المقاييس الإستراتيجية المتضمنة في الجوانب الأربعة

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

لنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؛ فإنه تم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام ذلك الأنموذج للتوصل إلى نفيها أو إثباتها على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الجدول رقم (12)

معاملات المتغيرات المستقلة في أنموذج الانحدار المتعدد

Sig. T Xn	B	Xn
0.934	0.031	Constant a
0.008	0.293	X1
0.019	0.221	X2
0.015	0.286	X3
0.036	0.166	X4

وبالنظر إلى الجدولين رقم (10) ورقم (12) نلاحظ ما يلي:

تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن مجموع ما تفسره المتغيرات المستقلة من تباين المتغير التابع كان (0.624) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية على مستوى أهمية أقل من (0.05) حيث إن (Sig. R = 0.000)، وقيمة معامل التحديد المعدل تساوي (0.600)، ومما يعني: أنه وبمستوى ثقة (95%) يمكن القول: "بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس أنموذج (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، بمعنى: رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

الجدول رقم (13)

Coefficients (a)

Collinearity Statistics		Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
Std. Error	B				Std. Error	B	
		.934	.083		.371	.031	(Constant)
1.752	.571	.008	2.760	.282	.106	.293	SPM/Financial Pers (X1)
1.515	.660	.019	2.404	.229	.092	.221	SPM/Customer Pers (X2)
2.145	.466	.015	2.511	.284	.114	.286	SPM/Internal Process Pers (X3)
1.527	.655	.036	2.142	.204	.078	.166	SPM/Learning&Growth Pers (X4)

a Dependent Variable: Strategic Financial Performance (Y)

يمكن لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (13) (Coefficients)، كتابة معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع (Y)، وهي:

$$Y = 0.031 + 0.293(X1) + 0.221(X2) + 0.286(X3) + 0.166(X4)$$

3- اختبار معنوية المعامل الثابت a:

تم في ذلك الاختبار قبول أو رفض واحدة من الفرضيتين التاليتين:

H0- قيمة المعامل الثابت a ≈ الصفر؛ إذن يسقط المعامل الثابت من النموذج

H1- قيمة المعامل الثابت a ≠ الصفر؛ إذن لا يسقط المعامل الثابت من النموذج

ويمثل المعامل الثابت ذلك الجزء المقطوع من المحور الصادي أو العمودي، وهو يساوي

قيمة المتغير التابع؛ إذا كان تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة يساوي الصفر أو يقترب منه.

بفحص معنوية المعامل الثابت وفق قاعدة اتخاذ القرارات التالية:

- إذا كانت Sig. Ta المحسوبة < 5%، يتم قبول H0

- إذا كانت Sig. Ta المحسوبة ≥ 5%، يتم قبول H1

وعند تفحص قيمة معنوية المعامل الثابت المحسوبة والمدرجة في الجدول رقم (11)؛ نجد

أنها تساوي (0.934) وهي أكبر من نسبة 5% التي وضعت كحد لقبول أو رفض الفرضية

العدمية؛ وبالتالي ووفق قاعدة القرار المذكورة أعلاه فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض البديلة.

4- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة (Xn)

تم في هذا الاختبار التعرف على مستوى المعنوية لمعاملات المتغيرات المستقلة، حيث تم

وضع حد يمثل نقطة فارقة بين مستوى المعنوية الذي يمكن قبوله أو رفضه، من خلال النسبة

التي يحتكم إليها في هذه الدراسة وهي (5%)، وذلك باستخدام توزيع (T. Student).

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

ويعني معامل الانحدار (الميل) للمتغير المستقل الأول (X1) (ممثل في الأسئلة: 19-23) في الأنموذج: أنه إذا تغير ذلك المتغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه؛ فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (0.293) من وحدات قياسه شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X1) في أنموذج الانحدار

تشير الفرضيتان التاليتان إلى وجود أو عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وتم الاحتكام إلى قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات الفرعية الأربع:

إذا كانت Sig. T Xn المحسوبة < 5% يتم قبول H0

إذا كانت Sig. T Xn المحسوبة \geq 5% يتم قبول H1

وعند تفحص الجدول رقم (12) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X1) المحسوبة تساوي (0.008) وهي أقل من 5%، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

يعني معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني (X2) (ممثل في الأسئلة: 24-28) في الأنموذج، أنه إذا تغير ذلك المتغير بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه؛ فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (0.221) من وحدات قياسه، شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

اختبار معنوية المتغير المستقل (X2) في أنموذج الانحدار المتعدد.

تشير الفرضيتان التاليتان إلى وجود أو عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي:

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

- Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
وعند تفحص الجدول رقم (10) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X2) المحسوبة تساوي (0.019) وهي أقل من 5%؛ وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجانب العميل في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي.
نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

ويعني معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث (X3) (ممثل في الأسئلة: 29-33) في أنموذج الانحدار المتعدد أنه إذا تغير المتغير المستقل (X3) بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه؛ فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (0.286) من وحدات قياسه بشرط ثبات العناصر الأخرى في المعادلة على حالها.
اختبار معنوية المتغير المستقل (X3) في أنموذج الانحدار المتعدد.

تشير الفرضيتان التاليتان إلى وجود أو عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي:
- Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
وعند تفحص الجدول رقم (12) فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X3) المحسوبة تساوي (0.015) وهي أقل من 5%؛ وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجانب العمليات الداخلية في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي.
نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

ويعني معامل الانحدار للمتغير المستقل الرابع (X4) (ممثل في الأسئلة: 34-38) في أنموذج الانحدار المتعدد: أنه إذا تغير المتغير المستقل (X4) بمقدار وحدة واحدة من وحدات قياسه؛ فإن المتغير التابع سوف يتغير بمقدار (0.166) من وحدات قياسه شرط ثبات المتغيرات الأخرى في المعادلة على حالها.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

اختبار معنوية المتغير المستقل (X4) في أنموذج الانحدار المتعدد.

تشير الفرضيتان التاليتان إلى وجود أو عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي:

Ho- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وعند تفحص الجدول رقم (12): فإننا نلاحظ أن قيمة (Sig. T X4) المحسوبة تساوي (0.036) وهي أقل من 5%؛ وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة؛ مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجانب النمو والتعلم في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي.

ملخص لنتائج فرضيات الدراسة.

ووفقاً لعملية التحليل السابقة وما توصل إليه من قبول أو رفض لفرضيات الدراسة العدمية، فإننا نعرض في الجدول رقم (14) خلاصة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (14)

خلاصة نتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	نتيجة التحليل
الفرضية الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس أنموذج الأداء المتوازن (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمل، في تعزيز الأداء المالي	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

	الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	
رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	الفرضية الفرعية الرابعة

النتائج والتوصيات

النتائج:

استهدفت هذه الدراسة بحث أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وللتأكد من تحقق هذا الهدف الذي يمثل المتغير التابع؛ تمت تجزئة ذلك المتغير إلى الأبعاد والمكونات التي يرى الباحثان أنه يتشكل منها، كما تمت كذلك دراسة أثر تحقق كل بعد من تلك الأبعاد؛ نتيجة تطبيق مقاييس الأداء المتضمنة في الأنموذج. وقد توصل الباحثان من خلال دراسة المحاور الرئيسية للدراسة بما فيها التحليل الإحصائي المستخدم إلى النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية للمجيبين؛ أشارت نتائج التحليل إلى:

- أن ما نسبته 94.1% من المجيبين هم من حملة البكالوريوس والماجستير، ومن مضامين هذه النسبة أن أولئك الأفراد يمتلكون وعياً عميقاً بالجوانب الإيجابية والسلبية التي تكتنف طبيعة العمل المصرفي، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام والمالي بشكل خاص.
- الأفراد الذين يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة وإدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية والاقتصاد نسبة 82.4% من المجيبين، وذلك يشكل العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في المصارف على مختلف أنواعها.

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

- أن ما نسبته 73.5% من المجيبين هم فئة القيادة أو الإدارة الوسطى: (مدير عام، مدير فرع، مدير دائرة، ورئيس قسم) التي يقع عليها عبء تنفيذ الأهداف والتوجهات العامة.
 - أن ما نسبته 88.2% من المجيبين لديهم خبرة أكثر من (6) سنوات وذلك دليل على توفر الخبرة المصرفية لدى معظم العاملين في المصارف.
 - المصرفيين، وهذا مؤشر جيد على تمتعهم بالمهارات الفنية والتطبيقية ومواكبة المستجدات.
- ثانياً: فيما يتعلق بتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (المتغير التابع)؛ أشارت نتائج التحليل إلى أنه:
- يتوفر لدى إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة الإدراك الجيد، بأن نجاحها في سوق المنافسة، ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، مما يعطيها القدرة على تحقيق الرؤى الإستراتيجية الخاصة بها والمتمثلة في الوصول إلى قطاع مصرفي قوي ومتين مالياً وفتياً يعمل بكفاءة وفاعلية وتنافسية عالية. ومن العناصر الأساسية التي حققت ذلك الإدراك، أن الكادر الوظيفي العامل في تلك المصارف يمتلك في معظمه مؤهلات علمية عالية، وتخصصات علمية مناسبة للمهام التي يطلب منهم إنجازها ولطبيعة العمل الذي يمارسونه، إضافة إلى احتلالهم للمراكز الوظيفية التي تمكنهم من التطبيق العلمي لما يدركونه من قضايا ومسائل نظرية.
 - تمتلك المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساسية، وقد ظهر ذلك من خلال الإجابات الواضحة عن الأسئلة المتعلقة بقياس تلك الأبعاد المختلفة، كما أنه تتوفر لدى تلك المؤسسات خطط واضحة ومحددة، تعمل على تطويرها باستمرار؛ لمواجهة التطورات المستجدة في العمل المصرفي؛ مما يمكنها بالتالي من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز. ويعزز هذا التصور الواضح، والتنفيذ العملي الدقيق والأمين للخطط الموضوعية، وجود كادر وظيفي متمرس، يتمتع بالخبرة العملية المناسبة وبمستويات مرتفعة، يتم العمل على استدامتها بالدورات التدريبية المتواصلة.
- ثالثاً: فيما يتعلق بنتائج تحليل مدى تطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية المتضمنة في جوانب نموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، (المتغيرات المستقلة) يظهر ما يلي:
- تطبق إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، مع التنبيه على أن استخدامها لتلك المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها تحت عنوان نموذج (BSC)، وفي المقابل

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

- فإنه في الإمكان إعادة تبويب تلك المقاييس ضمن جوانب الأنموذج الأربعة وهي: الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب النمو والتعلم.
- يمكن استخدام مقاييس الأداء في أنموذج (BSC)، بجوانبه الأربعة معاً؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
 - يمكن استخدام مقاييس الأداء في كل جانب على حدة من جوانب أنموذج (BSC)؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

التوصيات:

بناء على النتائج العامة للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي؛ يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- أن تسعى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة إلى تبني أنموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وتعزيزه.
- 2- أن تعمل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على استخدام أنموذج (BSC)؛ باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء؛ لأنه يشكل أداة فاعلة للقياس والإدارة، ويساعد على تنظيم العمليات الإدارية في المصرف، وفي التركيز على تطبيق الإستراتيجية المؤسسية.
- 3- المزيد من الدورات التدريبية المختصة؛ لتدريب العاملين في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) وتشغيله، والمزايا الناتجة عن ذلك.
- 4- أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أنموذج (BSC) بشكل كفؤ وفاعل في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- دراسة حول أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.
- 2- دراسة حول مكونات الثقافة المؤسسية للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومدى تقبلها أو مقاومتها للأنظمة والتطورات الجديدة، مع إمكانيات إعادة تشكيلها وفق أنظمة قياس الأداء الحديثة.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

3- دراسة تطبيقية حول أثر استخدام نماذج قياس الأداء في عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين.

4- دراسة تبين تأثير الربط والتكامل بين أنموذج الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) على أداء المصارف الفلسطينية.

المراجع

أولاً- لمراجع العربية:

- 1- أبو فضة، مروان محمد، (2006). "تحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين، (2006). "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، القاهرة: الدار الجامعية.
- 3- البشتاوي، سليمان حسين، (2001). "تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 4- البتانوني، علاء، (2004). "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الحادي والأربعون، العدد الأول، ص ص 387-378.
- 5- الجابري، خالد، (2005). "بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 6- حداد، فايز، وحداد، سامر، (2003). "العلاقة بين أسعار الأسهم والأرباح المحاسبية المستقبلية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، ص ص 269-278.
- 7- الخولي، هاله عبد الله، (2001). "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد السابع والخمسون، السنة الأربعون، ص ص 1-48.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

- 8- زويلف، إنعام، ونور، عبد الناصر، (2005). "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المعارف الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ص 18 - 39.
- 9- عبد العزيز، شهيرة محمود، (2003). "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، ص ص 241-291.
- 10- العناتي، محمد، (2004). "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Scand: English References:

- 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- Buglione, Luigi, and Alain Abran, (2000). "**Balanced Scorecard and GQM: What Are The Differences?**", FESMA-AEMES Software Measurement Conference.
- 3- Cagwin, Douglass, And Bowman J. Marinus, (2000). "**The Associations between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance**", April, 26.
- 4- Christinian, Johonson and Beiman, Iry, (2007). "**Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance**", Asian Development Bank, Philippines.
- 5- Crawford, Karlene M., and James F. Cox, (1990). "**Designing performance measurement systems for just-in-time operations**", *International Journal for Production and Research*, Vol. 28, No. 11, pp. 2025-2036.
- 6- Davis, Tim R.V., (1996). "**Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives**", *Management Decision*, Vol. 34, Issue 4.
- 7- Dielman, Terry, (2005). "**Applied Regression Analysis**", (4th ed.), *California Thomson Learning*.
- 8- Gering, Michael, and Keith Rosmarin, (2000). "**Central beating**" *Financial Management*, June, pp. 32-33.
- 9- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, (1999). "**Exploring Corporate Strategy**", (5th ed.), *Prentice Hall*.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

- 10- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 a), "**The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**", Boston, MA: *Harvard Business School*, Press.
- 11- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 b), "**Linking the Balanced Scorecard to Strategy**", *California Management Review*, Fall.
- 12- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 c). "**Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- 13- Kaplan, Robert S., (1992d). "**In Defense of Activity-Based Cost Management**", *Management Accounting*, 74 (5), pp. 58-63
- 14- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (March 2001h). "**Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1**", *Accounting Horizons*, Vol. 15, Issue 1.
- 15- Maiga, Adam S, And Jacobs, Fred A., (Fall 2003). "**Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An empirical analysis**", *Journal of Managerial Issues*, Vol. xv No.3.
- 16- Mark, Frigo, Paul, Pustorino and George Krull (2000). "**The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action**", *Bank Accounting and Finance*, Vol.13, Issues 3. pp. 17-37.
- 17- Martin, Mccann of Gentia, (January 2000). "**Turning Vision into Reality**", *Management Accounting*, pp. 36-37.
- 18- Palepu, Krishna G.; Paul M. Healy and Victor L. Bernard, (2000). "**Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements**", (2nd ed.), *South-Western College Publishing: Thomas Learning*.
- 19- Plant, Erin (2007). "**Balanced Scorecard Masters 2007**", American Strategic Management Institute, www.ASMLweb.com.
- 20- Porter, Michael E., (1996). "**What is Strategy?**" *Harvard Business review*, November-December, President and fellows of Harvard College, 60-79.
- 21- Sekaran, Uma, (2005). "**Research Methods For Business With Spss 13.0 Set**", (4th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- 22- Shih-Jen, Kathy Ho, and Ruth B. Mckay, (2001). "**Making Balanced Scorecard Work: Lessons from Two Organizations**".
- 23- Simons. Robert, (1999). "**Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**", Text & Cases, *Prentice Hall*
- 24- Sullivan, W. G., and K. L. Needy, (2000). "**Determination of economic value for a proposed investment in new manufacturing**", *The Engineering Economist*, Vol. 45, No. 2, pp. 166-181

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

- 25- Wang, Jui-Chi, (2006). "**Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard**", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol. 9, No. 2, pp. 312-318.
- 26- Weston, J. Fred and Eugene, F. Brigham, (2002). "**Managerial Finance**", Seventh Edition, 1982.
- 27- Zaman, Monir, (2002). "**Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent**", Central Queensland University.
- 28- http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage.

أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC)

"بسم الله الرحمن الرحيم"

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة تهدف إلى معرفة "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"؛ لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثان

د. مروان محمد أبو فضة

د. ماهر موسى درغام

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الأفضل:

1- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم

ب- بكالوريوس

ج- ماجستير

د- دكتورة

هـ- أخرى حدد _____

2- الاختصاص العلمي:

أ- محاسبة

ب- إدارة أعمال

ج- علوم مالية ومصرفية

د- اقتصاد

هـ- أخرى حدد _____

3- المسمى الوظيفي:

أ- مدير عام

ب- مدير فرع

ج- مدير دائرة

د- رئيس قسم

هـ- أخرى حدد _____

4- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي:

أ- 1 - 5 سنوات

ب- 6 - 10 سنوات

ج- 11 - 15 سنة

د- 16 - 20 سنة

هـ- أكثر من 20 سنة

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

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

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

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

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب نموذج (BSC)؛ في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.						
الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة جداً
1	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.					
2	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.					
3	يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.					
4	تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها المصرف آليات العمل والخدمة المصرفية.					
5	تستهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع زيادة في توليد القيمة.					
6	تستهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات استخدام الموجودات.					
7	يتم ابتكار أعمال جديدة لاستخدام الموارد النادرة بفاعلية أكبر؛ لاستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.					

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

					8	يتم العمل على تحسين إجراءات استثمار رأس المال؛ لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الاستثمار.
					9	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.
					10	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.
					11	تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين؛ للوصول إلى أقل تكلفة دين مدفوعة.
					12	يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال؛ لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم.
					الرقم	العبارة
					موافق بدرجة منخفضة جداً	موافق بدرجة منخفضة
					موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
					13	تتخذ إجراءات؛ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر؛ وإدامته عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.
					14	تستخدم آليات فاعلة؛ لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر؛ وإدامته عبر زيادة صافي الدخل النقدي.
					15	تبذل جهود حثيثة؛ لتحقيق الموازنة بين العائد المالي المستقبلي المرغوب واحتمالات حدوث نتائج غير مرغوبة.
					16	يتم العمل للوصول إلى المعرفة الدقيقة لتأثيرات المخاطرة على آلية تقييم الموجودات.
						يوجد إدراك كامل لأهمية تحقيق

أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC)

					التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.
					25 يراعي مقياس حيازة عملاء جدد؛ تحقيق هدف الربحية العادلة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة.
					26 يستهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛ إيجاد منتجات تلبي حاجات العملاء المادية والمعنوية.
					27 يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل.
					28 يسعى مقياس رضا العميل؛ إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.					
					29 يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة.
					30 بحسب مقياس الجودة والنوعية، النسبة المثلثي المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة (أو أقل نسبة عيب مسموح بها).
					31 يتضمن مقياس الإتقان في المنتجات والخدمات المصرفية؛ هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.
					32 يقوم مقياس الاختراق والنفوذ للسوق؛ بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية.
					33 يحدد مقياس الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة؛ مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

د. ماهر درغام و د. مروان أبو فضة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء في جانب النمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.						
الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
34	يعتني مقياس مستوى القدرة الفردية، بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.					
35	يشترط مقياس الإبداعية الفردية المطبق في المصرف، توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.					
36	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المصرف، بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.					
37	يتركز مقياس ربحية الموظف؛ حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة.					
38	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف، على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.					

هذا، وبالله التوفيق
مع تحيات الباحثين