

تاريخ الإرسال (2017-12-13). تاريخ قبول النشر (2018-02-05)

أ.د. واهر موسى درغام^{*1}أ. نهلة وحود الفرا¹¹ قسم المحاسبة- كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: mdurgham@yahoo.com

العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة

المخلص:

تهدف الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة أتمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين أصحاب المواقع القيادية بالبنوك الرئيسية العاملة في قطاع غزة (بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي). أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية بواقع (70) موظف بمختلف المستويات الإدارية، وتم استرداد (62) استبانة أي ما نسبته (88.6%). وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي واختبار T-Test وحجم التأثير لقياس الدلالة المعنوية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن البنوك العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبير جداً عدا البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة. تتوفر لدى البنوك عناصر الميزة التنافسية بدرجة كبيرة. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية. وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء مع التركيز على البعد الاجتماعي. ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بزيادة التميز التنافسي (التميز-التركيز-التكلفة) للبنوك الفلسطينية

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، البنوك الفلسطينية، قطاع غزة

The relationship between the application of the dimensions of the Balanced Score Cards (BSC) and the enhancement of the competitive edge of the Palestinian Banks operating in Gaza Strip

Abstract

This study aims at demonstrating the relationship between the application of the dimensions of the BSC and the enhancement of the competitive edge of the Palestinian Banks operating in Gaza Strip. In order to achieve the objectives of this study the research adopted the qualitative and analytical methodology. A questionnaire was designed to collect information. The population of the study consisted of all the employees working in the Palestinian Banks operating in Gaza Strip (Bank of Palestine, the Islamic Palestinian Bank, and the Islamic Arab Bank). The study sample was a stratified random sample consisting of seventy employed at various administrative levels. Sixty two questionnaires were returned duly completed representing 88.6% of the total distributed. The statistical qualitative method together with the T-Test, in addition to the size of the impact were used to measure the significance level.

The study has concluded that the Banks operating in Gaza Strip used the BSC to a great extent except for the social dimension. The banks have the elements of the competitive edge to a large extent. There is a positive relationship between the application of the BSC dimensions and the enhancement of the competitive edge of Palestinian Banks. There is a great and important impact for the application of the of the BSC dimensions on the competitive edge of the Palestinian banks.

The study recommended the need for giving more importance for the application of the BSC dimensions, concentrating of the social dimension. The study also recommended the need to concentrate on the competitive edge represented in excellence, concentration and cost for the Palestinian Banks.

Keywords: BSC, competitive edge, Palestinian Banks, Gaza Strip.

المقدمة:

يُعد التغيير في القرن الحادي والعشرين السمة الوحيدة ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام واستثمار الفرص متعددة الأوجه. وحيث إن المنافسة الشديدة تقود إلى تقديم خدمة بجودة أعلى وبسعر معقول، كما أن التغيير الكبير في بيئة الأعمال الحديثة دفع العديد من المنظمات لدخول برامج بيئية لتحقيق مزايا المنافسة العالمية من خلال تلبية احتياجات المستهلكين في الموعد المحدد وتحقيق أهدافها من حيث تعظيم الربحية والمكانة التنافسية في بيئة العمل (المبيضين، وآخرون، 2016: 841).

قديمًا كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها مما دفع العديد من المنظمات اللجوء إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء من خلال النتائج المالية وغير المالية (عبد اللطيف وتركان، 2006: 143). وقد اقترح كل من (Kaplan and Norton, 1992) منهجاً لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة الأداء المتوازن" BSC، Balance scorecard.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وتوفر معلومات عن أدائها (درغام وأبو فضة، 2009: 743). وحسب مجلة Harvard Business Review في عددها (75) لسنة 1992م يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم (15) مفهوم في الأداء (غفير، 2015: 23).

وتعد البنوك القلب النابض لاقتصاد أي دولة، فلا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويتطور بدون وجود جهاز مصرفي وبالتالي لا يمكن الاستغناء عن البنوك لأنها المحرك الرئيس لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وكون الجهاز المصرفي الفلسطيني ليس بمنأى عن البيئة المحيطة، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

2- مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى وجود علاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مدى وجود علاقة بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية؟

2- ما مدى وجود علاقة بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية؟

3- ما مدى وجود علاقة بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية؟

4- ما مدى وجود علاقة بين تطبيق بعد النمو والتعليم لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية؟

5- ما مدى وجود علاقة بين تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

2- تمكين البنوك الفلسطينية من التعرف على أسلوب جديد لتقويم أداء أعمالها وأثره في تعزيز الميزة التنافسية.

3- بيان أهمية شمول بطاقة الأداء المتوازن للبعد الاجتماعي، حيث يتمثل في تبني البنك لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً على المجتمع، كما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

4- أهمية الدراسة:

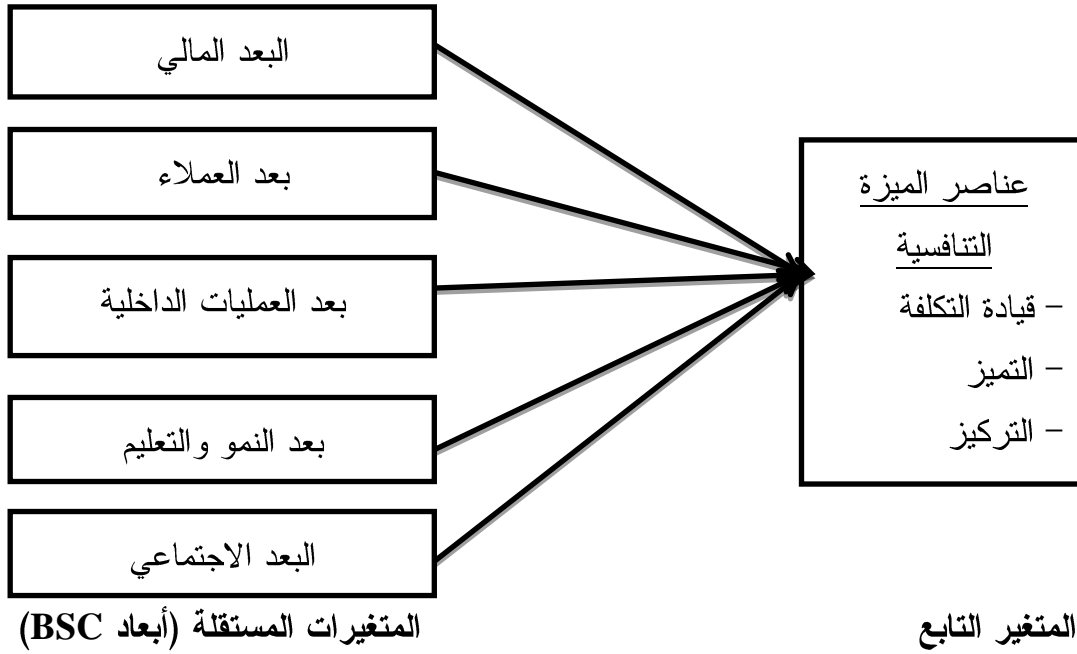
تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1- من الهدف التي تسعى إليه؛ وهو أهمية الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (في ضوء الأبعاد الأربعة بالإضافة للبعد الاجتماعي) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

2- تُعد هذه الدراسة هي الأولى-حسب علم الباحثان- التي يتم إجراؤها على جميع البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتبيان دور تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في تلك البنوك.

5- أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: (إعداد الباحثان).

6- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- H01 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- H02 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
- 3- H03 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

- 4-H04 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق بعد النمو والتعليم لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
- 5-H05 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

7- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- دراسة (الفرا، وآخرون، 2017)، هدفت إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، وبناء أنموذج لقياس الأداء عبر بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة على النحو التالي: التعليم والنمو، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي.
- 2- دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016)، هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين. ومن أهم النتائج: إن إدارات البنوك العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية. وجود معيقات تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- 3- دراسة (عبد، 2016)، هدفت إلى بيان مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف الأهلية العراقية والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية، وكذلك بيان مدى وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي العراقي. ومن أهم النتائج توجد علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي العراقي.
- 4- دراسة (غفير، 2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية السورية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، البيئة، والمسؤولية الاجتماعية) في تعزيز الميزة التنافسية (في مجال: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الخدمة، والبيئة).
- 5- دراسة (درغام، 2013)، هدفت الدراسة إلى تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة وذلك من خلال تطوير البطاقة وإضافة بُعدين جديدين هما (البُعد الاجتماعي والبُعد الأخلاقي). ومن أهم النتائج: تؤثر مقومات الأبعاد الستة لبطاقة الأداء المتوازنة على مستوى أداء البنوك الإسلامية بنسب تراوحت بين 60% و71%. تساهم البنوك الإسلامية الفلسطينية في دعم المجتمع، ولكن اهتمامها بالبُعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

6- دراسة (النجار، 2013)، هدفت إلى بيان مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة لبيان أثر تطبيق أبعادها الأربعة على تدعيم المركز التنافسي. وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وتمثلت العينة من المدراء التنفيذيين، ومديري الفروع، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية. هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وتدعيم المركز التنافسي لتلك المؤسسات المالية.

7- دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، هدفت إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن المحددة ضمن أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعليم)، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، ويمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معاً وكل على حده.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Guryeva and Sathasivam, 2016)، هدفت إلى بيان أثر استخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المنظمات غير الربحية النرويجية وتفحص أي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أكثر استخداماً في تلك المنظمات. ومن أهم النتائج: إن 94% من المنظمات غير الربحية تستخدم مقاييس غير مالية لقياس الأداء والعنصر الأقل استخداماً هو المسبب للعلاقات التي يستخدمها 10% من المنظمات. تعتمد المنظمات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن على عدد من العناصر الفرعية؛ مثل: الموظفين، المتطوعين، السنوات، وأعضاء المكاتب الإقليمية. إن الدافع للمنظمات غير الربحية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن هو عرض المقاييس والأهداف بوضوح

2- دراسة (Musyoki, 2015)، هدفت إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية لسلطة الموائ في كينيا. ومن أهم النتائج: أكد معظم المبحوثين أن بطاقة الأداء المتوازن هي مقياس شامل لقياس أداء سلطة الموائ في كينيا. إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس رضا العملاء وعناصر العمليات التجارية، والأداء الداخلي في شركاتهم، وأن التعليم والابتكار هو عنصر مهم من عناصر بطاقة الأداء المتوازن. كما أن مقاييس الأداء المالية في بطاقة الأداء المتوازن هي مقاييس ناجحة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة ميزة خاصة كونها تبحث في العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعليم)، وبالإضافة للبعد الاجتماعي. وقد تناولت كثير من الدراسات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية كلٍ منها على حده وفي بيئات مختلفة وصناعات مختلفة، وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة كلٍ من (عبد، 2016) على البنوك العراقية، ودراسة (غفير، 2015) على الصناعات الغذائية السورية، ودراسة (النجار، 2013) على المؤسسات المالية الفلسطينية ولكن هذه الدراسة تركز على بيئة البنوك الفلسطينية. كما أن هناك نقص في عدد البحوث والدراسات المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد بعض النقص.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية

في بيئة الأعمال التنافسية وزيادة حدة المنافسة بين منشآت الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية، فقد أصبح لزاماً على المنشآت إتباع أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وبالتالي فإن المنشآت بحاجة إلى نظم ومؤشرات أداء تساعد في تقييم أداء المؤسسة بشكل متكامل ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينيات من القرن الماضي، هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن. وقد يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المنشآت في تميزها وجعلها في مركز تنافسي متميز وقوي وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرارية داخل السوق.

وتواجه معظم مؤسسات القطاع المالي في الوقت الحاضر ضغوطاً من المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، بالإضافة إلى الضغوط المتزايدة من العملاء والمتمثلة في التعدد والتنوع الشديدين في احتياجات هؤلاء العملاء، والتطور في طبيعة ونوع الخدمات التي تقدمها، واستجابة لهذه الضغوط قامت الكثير من المؤسسات المالية بتطوير جذري في نظم وفلسفة ومفاهيم الخدمات المقدمة للعملاء بهدف تحسين أو على الأقل الاحتفاظ بموقفها التنافسي (النجار، 2013: 4). وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية (Kaplan and Norton, 1992: 3; Garrison, et. al.,)

(2015) بالإضافة للبعد الاجتماعي (أبو قمر، 2009؛ درغام، 2013):

- 1- البعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟).
- 2- بعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
- 3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Perspective (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
- 4- بعد التعليم والنمو Learning an Growth Perspective (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟).
- 5- البعد الاجتماعي Socialite Perspective (كيف ننظر إلى المجتمع؟).

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

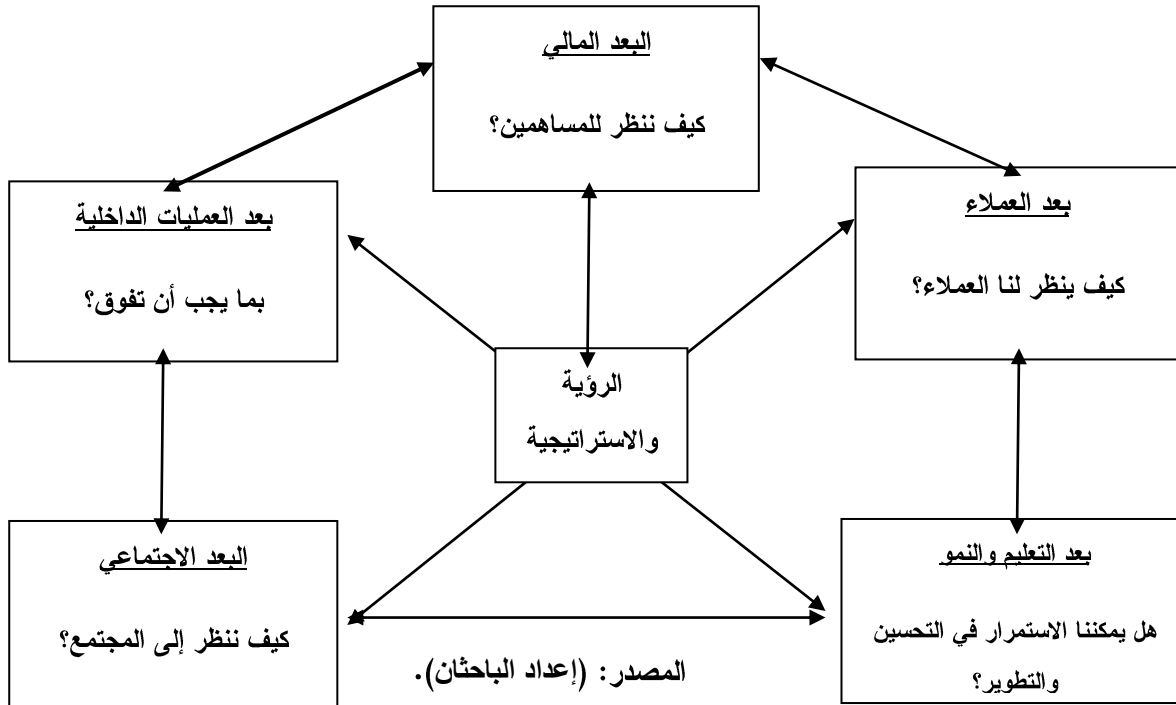
عرف كل من (Kaplan and Atkinson, 1998) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع أبعاد أساسية هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والتعلم والنمو)". كما عرفت بأنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة على نتائجها المستهدفة" (درغام وأبو فضة، 2009: 750). وعرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المشتقة من استراتيجية المنظمة، وتمكن المنظمة من ترجمة استراتيجيتها إلى أربعة مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والعملاء والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير" (Garrison, et. al., 2015: 490).

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC): "هي نظام لتقييم أنشطة وأداء الشركة في ضوء استراتيجيتها ورؤيتها، وتوازن بين مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أبعاد أساسية هي البعد المالي، بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، والبعد الاجتماعي".

الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ويمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المقترحة حسب النموذج المقترح في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة



وفيما يلي شرح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1- البعد المالي Financial Perspective (كيف ننظر إلى المساهمين؟):

يُعد البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات (البنوك) للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة Economic Value Added (EVA) (درغام وأبو فضة، 2009: 748)، وعلى الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب والباحثين لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء (Niven, 2006: 68). ويعد البعد المالي أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء حسب دراسة أمريكية، خاصة في المنظمات الربحية حيث أحتل البعد المالي المرتبة الأولى وبوزن نسبي 55% (Horngren, et. al., 2012: 475).

كما أن هذا البعد يحوي أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (Atkinson, et. al., 2012: 50).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan and Norton, 1996: 48) هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو (Growth)، مرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج أو الحصاد (Harvest). ويعد البعد المالي بمثابة الشريان الرئيس في البنوك والذي يمثل القلب النابض في اقتصاديات الدول، كما تحرص البنوك على تعظيم ربحية السهم (EPS).

2- بعد العملاء Customer Perspective (كيف ينظر إلينا العملاء؟):

وفقاً لهذا البعد فإن إدارة البنك تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، كما أخذت بطاقة الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصرفي. وقد اعتمدت معظم البنوك في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح البنك في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة البنك على تقديم خدماته المصرفية ببسر وسهولة وبأسعار معقولة، ومحور العملاء يتضمن مقاييس متعددة مثل: رضا العملاء (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ

بالعملاء (Customer Retention)، واكتساب عملاء جدد (Customers Acquisition)، وربحية العميل (Customer Profitability) والحصة السوقية (Market Share) والقيمة من وجهة نظر العميل (درغام، 2013: 20).

3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق بها لإرضاء العملاء والمساهمين:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103). كما تمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة (البنك) ميزة تنافسية في السوق (المبيضين، وآخرون، 2016: 853)، ويكون ذلك من خلال مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الحديثة مثل الصراف الآلي والفيزا كار، والقدرة على الصرف من البنوك الأخرى رغم وجود الرصيد في بنك معين ... الخ.

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك من خلال العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للبنك (Atkinson, et. 56: 2012). ويتكون جانب العمليات الداخلية من عمليات الابتكار، عملية التشغيل، وخدمة توصيل المبيعات (زبدة وأبو عيدة، 2016: 252-253).

4- بعد التعليم والنمو (Learning and Growth Perspective)، كيف سنحتفظ بقدرتها على التغيير والتحسين لتحقيق رؤيتنا؟

إن بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساس للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء (عبد اللطيف وتركان، 2006: 147).

ويعد هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، ... أي تحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطور والإبداع وخلق قيمة أعلى لها (البشتاوي، 2001: 403). كما يعد بعد التعليم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، كما تعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، المالية، والمساهمين (زبدة وأبو عيدة، 2016: 253). ويمكن أن يتمثل هذا البعد في قيام البنوك بمواكبة المستجدات في العمل المصرفي من حيث توفير

فرص التدريب المناسبة للموظفين وعقد ورش العمل المتخصصة وكذلك إرسال المدراء لحضور الدورات التدريبية المتخصصة.

5- البعد الاجتماعي Socialite Perspective (كيف ننظر إلى المجتمع؟).

يُعد البعد الاجتماعي جزءاً أصيلاً من البعد البيئي ويستند على أن المنظمة وجدت لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، وخدمة فئات متعددة في المجتمع. وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا: زيادة الأرباح على المدى الطويل من خلال رضا المجتمع والثقة بالمنظمة، تعزيز الميزة التنافسية والشهرة للمنظمة (المبيضين، وآخرون، 2016: 853). كما يجب على منظمات الأعمال دعم الأنشطة الاجتماعية والمساهمة في توفير الخدمات الصحية، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والمحافظة على البيئة وخلق فرص عمل (درغام، 2013: 21). وكذلك الأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات وتقديم المساعدات للخريجين لإكمال دراساتهم العليا، وتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل، ومساعدة الأسر الفقيرة والأيتام، ومساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة. وقد عرف البعد الاجتماعي بأنه "مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في مجال الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية" (عبد الحميد، 2014).

ثانياً: تعزيز الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال تميزها على منافسيها في مجالات مختلفة (Betlis and Hitt, 2010). كما يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وهي الفرصة الجوهرية لكي تحقق المنظمة الأرباح، وتعزز موقعها التنافسي (فرحاتي، 2016: 141).

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (Porter, 1998: 37). وقد أشار (Liu, 2003: 15) أن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق. ويؤكد (Stevenson, 2005: 4) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. ويبين (Evans, et. al., 2007: 118) بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، بالإضافة إلى أخذها بعين الاعتبار معدل القدرات التشغيلية. وعرفت الميزة التنافسية بأنها "تحقيق التقدم عن المنافسين

الأخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي يدفعها مقابل حصوله على المنتج" (Willie, 2010).

بينما عرفت (التلواني وآخرون، 2012: 217)، الميزة التنافسية بأنها "تتمثل بالقدرة على التقدم على الآخرين بالسعر بحيث يكون أقل أسعار المنافسين وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية أو تقديم منتجات أو خدمات بمنافع منفردة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة". بينما (القيوتي وآخرون، 2014: 38)، عرف الميزة التنافسية بأنها "هي الخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية".

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: تميز الشركة وقدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات إلى الزبائن بشكل متميز عن أقرانها من حيث السعر والجودة.
استراتيجيات الميزة التنافسية:

في عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة وهي (Garrison, et. al., 2015: 12)، و(غفير، 2015: 89-101):

1- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين؛ أي تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد البنك المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان، ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة للبنك قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنتها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة مع المحافظة على جودة الخدمة المصرفية.

2- **استراتيجية التمييز:** وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها، ويركز هذا الخيار في قدرة المؤسسة المصرفية من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائم بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بنوعية الخدمات المصرفية المقدمة بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المشاركة السعرية، ويمكن

تمثل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من البنك وعملائه حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة التي يستطيع البنك أن يخلق من خلالها قيمة للعميل.

3- استراتيجية التركيز: يطلق عليها استراتيجية الاستجابة السريعة وتهدف إلى التركيز على بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساس هو إمكانية قيام البنك بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع المصرفي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للخدمة المصرفية المقدمة، أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معاً.

ثالثاً: دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الميزة التنافسية:

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيساً في تعزيز الميزة التنافسية (غير، 2015: 119-123):

- 1- تكمن الفائدة الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن في مرحلة إعداد النموذج، حيث يتم مشاركة واسعة مع جميع الأطراف ذات العلاقة وهذا يبني التزاماً قوياً لتحقيق أهداف المنظمة وتميزها بين أقرانها.
- 2- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 3- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تجاوز مشكلة انعدام لغة التفاهم بين مديري الأعمال والمسؤولين عن نظم المعلومات من خلال تكوين شبكة اتصالات تمثل حلقات وصل تربط الاستراتيجية بجميع أجزاء المنظمة.
- 4- توضح بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المنظمة التنافسية من خلال بيان علاقات السبب والنتيجة، حيث إن كل مقياس هو جزء في سلسلة السبب والنتيجة، التي تربط بين تكوين الاستراتيجية والعوائد المالية.
- 5- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم الاستراتيجية؛ حيث إن الاستراتيجية هي خلق موقع فريد ومتميز للمنظمة.
- 6- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في اكتشاف التصرفات غير السليمة التي يتبعها المديرون؛ مثلاً إهمال المديرون الانفاق على البحث والتطوير في الأجل القصير، يكون ذلك على حساب الأداء المالي المستقبلي؛ أي تحقيق أداء مالي مرتفع في الأجل القصير.

- 7- يركز بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية على الوضع التنافسي الحالي، أما بعد التعليم والنمو فيعترف أن الوضع التنافسي في تغير مستمر، وبالتالي على الإدارة والموظفين مواكبة المستجدات وتقديم خدمات جديدة و متنوعة ذات تكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة للعملاء.
- 8- تُمكن بطاقة الأداء المتوازن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف العميل والمنظمة ... وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنشأة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة الزبون.
- 9- يؤدي شمولية بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية وغير المالية إلى فهم أعمق للأعمال، وهذا يساعد الإدارة في تحديد هل المنظمة تزيد من ثروة ملاكها أم لا.
- 10- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية داخلية وخارجية للمنظمة، وكذلك التوازن بين الأداء في الأجل الطويل والقصير، وبين كافة عناصر التميز وهذا ينعكس إيجابياً على المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.
- 11- تركز بطاقة الأداء المتوازن على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.
- 12- توفر بطاقة الأداء المتوازن المقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء، كما أن ربط الأهداف الفردية والمكافآت المالية لا يوفر نوعاً من الحوافز الشخصية فقط بل يضمن أيضاً استمرار استخدام استراتيجية المنظمة.
- رابعاً: تعد الصناعة المصرفية بمثابة القلب النابض في اقتصاديات الدول، لما تلعبه من دور مهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث دخلت القطاعات المصرفية حقبة جديدة وتحولت من عملها التقليدي والمتمثل في جذب الودائع وإقراضها للمستثمرين إلى خلق فرص استثمارية جديدة مثلاً الوساطة المالية والاعتمادات المستندية وغيرها الكثير، وتشجيع المستثمرين على دخولها وإدارة الأموال. كذلك فإن القطاع المصرفي يمثل في معظم دول العالم الشريان الرئيس في اقتصاداتها، حيث يحتل مكانة الصدارة بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، وأصبح القطاع المصرفي يمثل مرآة اقتصاد الدولة. وتعد المؤسسات المالية ذات أمر حيوي بالنسبة للرفاهية الاقتصادية *Economic well-being*، فمثلاً المنشآت المالية تستحوذ على ما يقارب (80%) من المدخرات السنوية داخل النظام المالي بالولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها من الدول ذات الاقتصاد الضخم. وفلسطين كغيرها من دول العالم تمتلك جهازاً مصرفياً كاملاً. وقد شهد القطاع المصرفي الفلسطيني في السنوات الأخيرة نمواً من حيث الكم والنوع، حيث جاء تأسيس سلطة النقد الفلسطينية ومباشرتها لاختصاصاتها في شهر ديسمبر للعام 1994 أمراً فرضته الظروف

لإعادة بناء النظام المصرفي وفق أحدث الأسس والمعايير وبما يضمن قوة وسلامة هذا الجهاز. كما أنه يخضع لرقابة عالية مثله كمثل باقي القطاعات المصرفية في دول العالم.

وقد نصت المادة رقم (40) من قانون المصارف على جميع المصارف العاملة في فلسطين أن تحتفظ بدفاتر وسجلات تبين حساباتها وعملياتها ومركزها المالي، كما عليها أن تعد في نهاية كل عام مالي وفقاً للأصول والمعايير المحاسبية الدولية بياناتها المالية وحساباتها الختامية التي تعبر بدقة عن نتائج عملياتها خلال ذلك العام (سلطة النقد الفلسطينية، 2002: 13).

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين أصحاب المواقع القيادية بالبنوك الرئيسية العاملة في قطاع غزة (بنك فلسطين، البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني)، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (70) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (62) استبانة بنسبة استرداد 88.6%.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة هي: البيانات الشخصية، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وعناصر الميزة التنافسية، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من (5) فقرات.

◀ القسم الثاني: يتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية، ويتكون من (6) محاور وهي على التوالي:

أولاً: البعد المالي، ويتكون من (9) فقرات.

ثانياً: بعد العملاء، ويتكون من (10) فقرات.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من (9) فقرات.

رابعاً: بعد التعليم والنمو، ويتكون من (9) فقرات.

خامساً: البعد الاجتماعي، ويتكون من (9) فقرات.

سادساً: عناصر الميزة التنافسية، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُدِّدت اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي:

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً	الوزن النسبي
	5	4	3	2	1	

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء إضافة إلى عرضها على (3) من مديري البنوك الفلسطينية وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لجميع فقرات الاستبانة مجتمعة (0.952)، وقيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.87) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وقد بين (Sekaran and Bougie, 2013) أن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (70%) فأكثر وأن القيمة التي تزيد عن (90%) فهي ممتازة. وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة. والصدق البنائي للاستبانة يشير إلى أن معامل الارتباط يتراوح بين 0.807 و0.896 وهذا يبين أن محتوى كل متغير من متغيرات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وتبين أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد تم استخدام برنامج (Statistical Package for Social Science, SPSS) الإحصائي. واستخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (K-S) Test Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.194) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.115) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، اختبار كولومجوروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S)، اختبار One sample T-test، وحجم التأثير لقياس الدلالة المعنوية حسب معيار كوهين (محك) Kohen.

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:

ويتضح في الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها.

جدول (1): البيانات الشخصية لعينة الدراسة (ن=62)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
59.7	37	بكالوريوس	المؤهل العلمي
33.8	21	ماجستير	
6.5	4	دكتوراه	
43.5	27	محاسبة	التخصص العلمي
29.0	18	إدارة أعمال	
17.7	11	علوم مالية ومصرفية	
6.5	4	اقتصاد	
3.2	2	أخرى	
8.1	5	مدير عام	المسمى الوظيفي
35.5	22	نائب مدير	
38.7	24	مدير فرع	
12.9	8	مدير دائرة	
4.8	3	رئيس قسم	
16.1	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي
22.6	14	من 5-10 سنوات	
61.3	38	أكثر من 10 سنوات	
4.8	3	لا توجد	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي
9.7	6	(4) دورات فأقل	
85.5	53	أكثر من (4) دورات	

ينتضح من الجدول (1) ما يلي: (1) إن معظم عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية العليا "البكالوريوس والماجستير، والدكتوراه"، هذا يطمئن الباحث لقدرتهم على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها وتزويده بالمعلومات اللازمة، كما أن المؤهل العلمي مؤشر على قدرة وكفاءة المبحوثين. (2) إن الأفراد الذين يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، إدارة الأعمال، العلوم المالية والمصرفية والاقتصاد يشكلون ما

نسبته 96.8% من مجمل أفراد العينة، و 3.2% أخرى ممثلة في تخصص مصارف. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حملة الاختصاصات السابقة الذكر قد شكلت العصب المركزي من بين العلوم اللازمة للعاملين في البنوك على مختلف أنواعها. (3) إن معظم المبحوثين هم من ذوي المواقع القيادية المتقدمة في البنوك، وهذا يدعم ويعزز الثقة في المعلومات المجمعة بواسطة الاستبانة، وهو أمر ضروري في عملية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية. (4) إن ما نسبته 83.9%، من المبحوثين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات في مجال العمل المصرفي وهذا يعزز من قدرتهم على تعبئة الاستبانة بشكل موضوعي. وإن للخبرة العملية دوراً أساسياً في تشكيل الخلفية المعلوماتية لدى العاملين في جميع أنواع المؤسسات، وهي ذات فائدة كبيرة للعاملين في البنوك. (5) إن ما نسبته 85.5% 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، ولا يكون ذلك إلا من خلال اجتياز دورات مكثفة ومتواصلة لكل ما هو جديد في مجال العمل المصرفي.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد المجتمع يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة متوسطة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05 (Levine, et. al., 2010).

تحليل فقرات الاستبانة:

** تحليل فقرات نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

- تحليل فقرات مجال "البُعد المالي":

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "البُعد المالي"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	0.75	78.39	9.61	<0.001	1.22	كبير جداً
2.	يسعى البنك إلى تحقيق الربح العادل وليس أقصى ربح.	0.92	75.16	6.50	<0.001	0.83	كبير

3.	تدعم الإدارة العليا في البنك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	0.87	76.77	7.57	<0.001	0.96	كبير
4.	يوجد لدى البنك استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف البنك.	0.81	85.16	12.25	<0.001	1.56	ضخم
5.	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة.	0.79	82.26	11.07	<0.001	1.41	كبير جداً
6.	يقدم البنك خدماته المصرفية بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع.	0.86	80.97	9.63	<0.001	1.22	كبير جداً
7.	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	0.77	81.61	10.99	<0.001	1.40	كبير جداً
8.	يعمل البنك على إضافة خدمات جديدة بهدف تحسين وزيادة الإيرادات.	0.69	86.13	14.87	<0.001	1.89	ضخم
9.	تقوم إدارة البنك بمتابعة الأرباح المحققة مع المستهدفة (المخططة) ومعرفة أسباب الانحرافات.	0.74	83.87	12.65	<0.001	1.61	ضخم
	البُعد المالي بشكل عام	0.52	81.15	15.94	<0.001	2.02	ضخم

يوضح جدول (2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال البعد المالي يساوي 4.06 والوزن النسبي 81.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 8.073 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.52. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.02 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وبالتالي إن البنوك تطبق البعد المالي بدرجة كبيرة جداً.

وهذا يتفق مع نتائج كل من دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية ودراسة (درغام، 2013) على البنوك الإسلامية الفلسطينية بشكل كبير. وتتفق مع نتائج دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) على البنوك الفلسطينية.

تحليل فقرات مجال "بُعد العملاء":

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "بُعد العملاء"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	تلقي الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك رضا العملاء.	0.78	80.97	10.62	<0.001	1.35	كبير جداً
2.	يفضل معظم عملاء البنك التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين (الحاليين والمحتملين).	0.66	81.61	12.89	<0.001	1.64	ضخم
3.	يستطيع العملاء تقديم الشكاوي والمقترحات حول الخدمات المقدمة لهم.	0.66	87.74	16.51	<0.001	2.10	ضخم
4.	تستجيب إدارة البنك لشكاوي العملاء وتعالج بأقصى سرعة.	0.67	89.03	17.07	<0.001	2.17	ضخم
5.	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي رغبات العملاء.	0.74	83.87	12.65	<0.001	1.61	ضخم
6.	تسعى إدارة البنك إلى تحقيق رضى الجمهور من خلال تنوع الخدمات المصرفية المقدمة.	0.73	85.81	13.86	<0.001	1.76	ضخم
7.	يسعى البنك إلى استقطاب عملاء جدد بهدف تحقيق الربحية الملائمة.	0.79	86.77	13.38	<0.001	1.70	ضخم
8.	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له.	0.86	78.39	8.47	<0.001	1.08	كبير
9.	تقوم إدارة البنك بإحكام الرقابة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	0.67	82.90	13.38	<0.001	1.70	ضخم
10.	يخصص البنك عدد كافي من الموظفين لتقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة للعملاء.	0.84	82.58	10.59	<0.001	1.34	كبير جداً
	بُعد العملاء بشكل عام	0.45	83.97	20.95	<0.001	2.66	ضخم

يوضح جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال بعد العملاء يساوي 4.20 والوزن النسبي 83.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 8.073 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 20.95، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.45. وحيث إن

حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.66 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وبالتالي إن البنوك تطبق بعد العملاء بدرجة كبيرة جداً.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية. وتتفق مع نتائج دراسة (درغام، 2013) على البنوك الإسلامية الفلسطينية. وتتفق تماماً مع نتائج دراسة (أبو قمر، 2009) على بنك فلسطين المحدود.

- تحليل فقرات مجال "العمليات الداخلية":

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "العمليات الداخلية"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء.	0.68	80.65	12.01	<0.001	1.53	ضخم
2.	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء.	0.67	81.94	12.88	<0.001	1.64	ضخم
3.	يوفر البنك الخدمات المصرفية المستحدثة (الجديدة) في الوقت المناسب.	0.81	80.65	10.05	<0.001	1.28	كبير جداً
4.	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	0.70	82.26	12.45	<0.001	1.58	ضخم
5.	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.	0.65	80.00	12.06	<0.001	1.53	ضخم
6.	يقوم البنك بحملات ترويج تساعد في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.	0.83	82.90	10.91	<0.001	1.39	كبير جداً
7.	يتم تقديم خدمات مصرفية مستحدثة (جديدة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	0.64	82.58	13.90	<0.001	1.77	ضخم
8.	يحرص البنك على مواكبة المستجدات واستخدام التقنيات	0.79	85.48	12.66	<0.001	1.61	ضخم

						الحديثة لأنظمة المعلومات.
ضخم	1.67	<0.001	13.15	84.52	0.73	9. تتوفر لدى الموظفين القدرات الكافية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
ضخم	2.67	<0.001	21.01	82.33	0.42	العمليات الداخلية بشكل عام

يوضح جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال العمليات الداخلية يساوي 4.12 والوزن النسبي 82.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 21.01 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.42. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.67 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وبالتالي إن البنوك تطبق بعد العمليات الداخلية بدرجة كبيرة جداً.

وقد اتفقت هذه النتيجة تماماً مع نتائج دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية. وتتفق مع نتائج دراسة (درغام، 2013) على البنوك الإسلامية الفلسطينية إلى حد ما وتتفق تماماً مع نتائج دراسة (أبو قمر، 2009) على بنك فلسطين.

- تحليل فقرات مجال "التعليم والنمو":

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "التعليم والنمو"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.	0.83	82.26	10.53	<0.001	1.34	كبير جداً
2.	يقوم البنك بإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية.	0.77	86.77	13.74	<0.001	1.74	ضخم
3.	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك.	0.71	80.97	11.61	<0.001	1.47	كبير جداً
4.	يحرص البنك على الاحتفاظ والاهتمام بالموظفين المميزين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	0.89	84.52	10.79	<0.001	1.37	كبير جداً
5.	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً.	0.84	75.16	7.08	<0.001	0.90	كبير
6.	يعمل البنك على توفير البيئة الملائمة للإبداع	0.85	78.71	8.70	<0.001	1.10	كبير

جداً						والابتكار للموظفين.
كبير	1.06	<0.001	8.37	80.00	0.94	7. يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز.
ضخم	1.72	<0.001	13.57	84.52	0.71	8. يخصص البنك ميزانية سنوية لتدريب الموظفين لديه.
متوسط	0.55	<0.001	4.30	71.94	1.09	9. يحفز ويساعد البنك الموظفين لديه على إكمال دراستهم العليا.
ضخم	1.79	<0.001	14.13	80.54	0.57	التعليم والنمو بشكل عام

يوضح جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التعلم والنمو يساوي 4.03 والوزن النسبي 80.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 21.01 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.57. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 1.79 وهو يعد قيمة كبيرة جداً حسب معيار كوهين (مك) Kohen وبالتالي إن البنوك تطبق بعد التعليم والنمو بدرجة كبيرة جداً.

وقد اتفقت هذه النتيجة تماماً مع نتائج دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية. واتفقت مع نتائج دراسة (درغام، 2013) على البنوك الإسلامية الفلسطينية إلى حد ما. وكانت النتائج متقاربة مع نتائج دراسة (المبيضين وآخرون، 2016) على شركة الاتصالات الأردنية.

- تحليل فقرات مجال "البعد الاجتماعي":

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "البعد الاجتماعي"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	يساهم البنك في إنشاء المستشفيات والجامعات والمدارس والطرق.	0.88	77.42	7.82	<0.001	0.99	كبير
2.	يساهم البنك في المحافظة على البيئة ومحاربة التلوث البيئي.	1.02	80.97	8.13	<0.001	1.03	كبير
3.	يساهم البنك في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	0.83	75.81	7.48	<0.001	0.95	كبير
4.	يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا.	0.98	71.61	4.65	<0.001	0.59	متوسط

5.	يقوم البنك بتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف توفير التدريب العملي لهم وتأهيلهم لسوق العمل.	0.91	74.19	6.12	<0.001	متوسط	0.78
6.	يساهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام.	0.94	80.65	8.64	<0.001	كبير	1.10
7.	يقدم البنك الدعم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتشمل الرعاية الصحية وعلاج النطق والعلاج الطبيعي.	0.87	81.29	9.68	<0.001	كبير جداً	1.23
8.	يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	0.91	79.68	8.47	<0.001	كبير	1.08
9.	يهتم البنك بتحسين الخدمات المقدمة لموظفيه (تأمين - ترفيات - مساعدات ... الخ).	0.85	76.13	7.50	<0.001	كبير	0.95
	البُعد الاجتماعي بشكل عام	0.64	77.53	10.81	<0.001	كبير جداً	1.37

يوضح جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاجتماعي يساوي 3.88 والوزن النسبي 77.53%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 10.81 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.64. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 1.37 وهو يعد قيمة كبيرة جداً حسب معيار كوهين (محك) Kohen وبالتالي إن البنوك تطبق البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة، ودورها ينحصر في عدد من المساهمات التي تدعم من موقفها تجاه المسؤولية الاجتماعية وعليها بالمزيد من تحمل المسؤولية تجاه المجتمع وموظفيها. وهذه النتيجة متقاربة مع نتائج دراسة كل من (المبيضين، وآخرون، 2016) على شركة الاتصالات الأردنية، ودراسة (أبو جزر، 2012) على البنك الإسلامي الفلسطيني. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو قمر، 2009) على بنك فلسطين المحدود.

** تحليل جميع فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لجميع فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
1.	البعد المالي	4.06	0.52	81.15	15.94	<0.001	2.02	ضخم
2.	بُعد العملاء	4.20	0.45	83.97	20.95	<0.001	2.66	ضخم
3.	بُعد العمليات الداخلية	4.12	0.42	82.33	21.01	<0.001	2.67	ضخم
4.	بُعد التعليم والنمو	4.03	0.57	80.54	14.13	<0.001	1.79	ضخم
5.	البُعد الاجتماعي	3.88	0.64	77.53	10.81	<0.001	1.37	كبير جداً
	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC بشكل عام	4.06	0.44	81.16	19.06	<0.001	2.42	ضخم

يوضح جدول (7) أن مجال "بعد العمليات الداخلية" حصل على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.33%، بينما حصل مجال "البعد الاجتماعي" على أقل درجة موافقة بنسبة 77.53% وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يساوي 4.06 والوزن النسبي 81.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC بشكل عام. وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 19.06 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.44. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.42 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen فإن البنوك تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة جداً.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الفرا وآخرون، 2017) على البيئة الفلسطينية بشكل كبير. وقد اتفقت هذه النتيجة تماماً مع نتائج دراسة (زبدة وأبو عيدة، 2016) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية. وهذه النتيجة متقاربة مع نتائج دراسة كل (عبد، 2016) على البنوك الأهلية العراقية و(درغام، 2013) على البنوك الإسلامية الفلسطينية ودراسة (أبو جزر، 2012) على البنك الإسلامي الفلسطيني. وتتفق مع دراسة كل (أبو قمر، 2009) على بنك فلسطين المحدود ودراسة (درغام وأبو فضة، 2009) على البنوك الفلسطينية الإسلامية والتجارية.

**** تحليل فقرات عناصر الميزة التنافسية (التكلفة-التميز-التركيز):**

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لفقرات مجال "عناصر الميزة التنافسية (التكلفة-التميز-التركيز)"

م	الفقرة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة
1.	يدرك البنك بشكل كامل أهمية تحقيق قيمة مضافة كعامل أساس للاحتفاظ بقدرة تنافسية فاعلة.	0.80	81.94	10.74	<0.001	1.36	كبير جداً
2.	يتخذ البنك إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.	0.87	80.65	9.37	<0.001	1.19	كبير جداً
3.	يقوم البنك بتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية دون المساس بالجودة بهدف الاحتفاظ بمركز تنافسي قوي.	0.83	80.00	9.49	<0.001	1.21	كبير جداً
4.	تخفيض نفقات البحث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.	0.83	76.13	7.68	<0.001	0.98	كبير
5.	يقدم البنك الخدمات المصرفية المتميزة والنوعية للجمهور وبأسرع وقت ممكن.	0.75	81.61	11.30	<0.001	1.44	كبير جداً
6.	يعمل البنك على تلبية حاجات ورغبات عملاءه بطريقة فريدة.	0.78	79.03	9.64	<0.001	1.22	كبير جداً
7.	يركز البنك على عدد من الخدمات المصرفية التنافسية.	0.84	81.94	10.24	<0.001	1.30	كبير جداً
8.	يستهدف البنك قطاع معين من السوق المصرفي.	1.02	73.23	5.09	<0.001	0.65	متوسط
9.	يركز البنك على تحقيق خفض حقيقي للتكلفة وزيادة توليد القيمة.	0.72	76.13	8.81	<0.001	1.12	كبير جداً
10.	يستخدم البنك التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية للجمهور.	0.72	84.84	13.64	<0.001	1.73	ضخم
	عناصر الميزة التنافسية بشكل عام	0.49	79.55	15.77	<0.001	2.00	ضخم

يوضح جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الميزة التنافسية يساوي 3.98 والوزن النسبي 79.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة T المحسوبة تساوي 15.77 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.00، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.49. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.00 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (مك) Kohen وبالتالي أن البنوك تتوفر لديها عناصر الميزة التنافسية (التكلفة-التميز-التركيز) مجتمعة بدرجة كبيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (عبد، 2016) على البنوك الأهلية العراقية ودراسة (القريوتي وآخرون، 2014) على شركة زين للاتصالات الخلوية، ودراسة (النجار، 2013) على المؤسسات المالية الفلسطينية.

** اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المتفرعة منها تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): معامل الارتباط بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	دلالة حجم التأثير
H01 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.	.462	<0.001	1.04	كبير
H02 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.	.470	<0.001	1.06	كبير
H03 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.	.637	<0.001	1.65	ضخم
H04 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق بعد التعلم والنمو وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.	.733	<0.001	2.16	ضخم

ضخم	2.00	<0.001	.707	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق البعد الاجتماعي وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
ضخم	2.09	<0.001	.722	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

اختبار الفرضية الرئيسية: H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.772، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومجموعة وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. كما نلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية للبنك هو بعد العمليات الداخلية؛ ممثلة في حرص البنك على التميز بمواكبة المستجدات واستخدام التقنيات الحديثة لأنظمة المعلومات والاحتفاظ بالموظفين ذات الكفاءة العلمية والمهنية، وأقل الأبعاد تأثيراً البعد الاجتماعي وبالتالي على البنوك تقديم المزيد من التمويل للمساهمة في القضايا البيئية والاجتماعية. وحيث إن حجم التأثير لجميع المجالات يساوي 2.09 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen. وهذا يعني وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وانفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (عبد، 2016) على البنوك الأهلية العراقية من حيث إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (النجار، 2013) على المؤسسات المالية (البنوك الوطنية وشركات التأمين) الفلسطينية والتي تناولت أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي لتلك المؤسسات. وتتفق مع دراسة (غفير، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

H01 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.462، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 1.04 وهو يعد قيمة كبيرة حسب

معيار كوهين (محك) Kohen وهذا يعني وجود أثر كبير ومهم لتطبيق البعد المالي على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. واتفقت هذه النتيجة مع (دراسة النجار، 2013)، حيث إن القوائم المالية وبيانات التدفق النقدي تلعب دور مهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسات المالية (البنوك الوطنية وشركات التأمين) الفلسطينية والتي تناولت أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي لتلك المؤسسات. وتتفق مع دراسة (غفير، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.470، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 1.06 وهو يعد قيمة كبيرة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وهذا يعني وجود أثر كبير ومهم لتطبيق بعد العملاء على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النجار، 2013) حيث يركز هذا البعد على العملاء والاهتمام بهم ومحاولة إرضائهم وتلبية احتياجاتهم من خلال تنوع الخدمات المصرفية المقدمة. وتتفق مع دراسة (غفير، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.637، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 1.65 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وهذا يعني وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق بعد العمليات الداخلية على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. واتفقت هذه النتيجة مع (دراسة النجار، 2013)، حيث يركز هذا البعد على مواكبة المستجدات في أنظمة المعلومات الحديثة. وتتفق مع دراسة (غفير، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.733، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.16 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen وهذا يعني وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق بعد التعليم والنمو على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. واتفقت هذه النتيجة مع (دراسة النجار، 2013)، حيث يركز هذا البعد على تطوير قدرات الموظفين في شتى المجالات وتوفير لهم فرص التدريب المناسبة. وتتفق مع دراسة (غفیر، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق البعد الاجتماعي الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.

يوضح جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي 0.707، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وحيث إن حجم التأثير للمجال كله يساوي 2.00 وهو يعد قيمة ضخمة حسب معيار كوهين (محك) Kohen. وهذا يعني وجود أثر كبير جداً ومهم لتطبيق البعد الاجتماعي على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وتتفق مع دراسة (غفیر، 2015) على بيئة الشركات الصناعية الغذائية السورية.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مجتمعة وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- يوجد أثر كبير ومهم لتطبيق البعد المالي وبعد العملاء على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- 3- يوجد أثر كبير جداً ومهم لتطبيق بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، والبعد الاجتماعي على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- 4- تطبق البنوك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة بدرجة كبيرة جداً. وتتوفر لدى البنوك عناصر الميزة التنافسية (التكلفة-التميز-التركيز) مجتمعة بدرجة كبيرة.

5- إن معظم عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية العليا "البكالوريوس والماجستير، والدكتوراة) وهذا مؤشر على قدرة وكفاءة المبحوثين، واختصاصاتهم ذات علاقة بالعمل المصرفي، وهم من أصحاب المناصب القيادية في البنوك.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- 1- أن تسعى البنوك الفلسطينية إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي وتعزيز الميزة التنافسية.
- 2- ضرورة استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.
- 3- ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة بصورة دورية للمديرين ونوابهم وأصحاب العلاقة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتميز التنافسي، والاستفادة من خبرات المنظمات الدولية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC).
- 4- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في الفلسطينية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية وغير الإسلامية.
- 5- ضرورة تبني البنوك الفلسطينية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتطبيقها باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

- 1- إعداد الدراسة مرة أخرى بعد فترة في حالة الاستقرار السياسي والاقتصادي في فلسطين.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات أخرى كالجامعات والمؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية.
- 3- إجراء دراسة بإضافة بعد الموارد البشرية والبعد البيئي ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جزر، حمد، (2012)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد، (2009)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- البشتاوي، سليمان، (2001)، "تقويم الاداء على وفق BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- التلبناني، نهاية، والأغا، مروان، وشراب، سائد، (2012)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الانسانية، 14 (2): 209-248.
- درغام، ماهر، (2013)، "تقويم أداء البنوك الإسلامية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد خاص.
- درغام، ماهر، وأبو فضة، مروان، (2009)، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، 17 (2): 741-788.
- زبدة وأبو عيدة، (2016)، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم" مجلة جامعة الأزهر بعزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 18 (1): 241-276.
- سلطة النقد الفلسطينية، قانون المصارف رقم 2 للعام 2002، غزة.
- عوض، فاطمة رشدي، (2009)، "تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف (ABC) على أساس الأنشطة: دراسة تطبيقية بنك فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان، (2006)، "بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، 28 (1): 141-156.
- عبد الحميد، معتمد، (2014)، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد، أحمد، (2016)، "إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (1): 222-239.

غفير، فراس، (2015)، "دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

فرحاتي، لويذة، (2016)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الفرا، ماجد، وحجازي، بسام، وأبو ماضي، كامل، (2017)، "قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 25 (1): 1-15.

القريوتي، موسى، والخواودة، رياض، وقطيشات، مازن، والحنيطي، محمد، والمعاطبة، محمد، (2014)، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 41 (1): 37-55.

المبيضين، سيف، والخرابشة، فارس، والقضاة، ليث، (2016)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 12 (4): 841-875.

النجار، جميل، (2013)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، (29): 341-382.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012), "Management Accounting information for Decision making and strategy Execution", (6th ed.), persons, New York.
- Betlis, Richard and Hitt, Michael, (2010), "The New Competitive Land Scene", Strategic Management Journal, (16): 7-19.
- Evans, Jams. R. and Collier, (2007), "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. A international, studentedition, www.swlearning.com.
- Horngren, Charles, Datar, Sirkant, and Rajant, Madhar, (2012), "Cost Accounting: A managerial Emphasis", (14th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Garrison, Ray H, Nooren, Eric W, and Brewer, peter c, (2015), "managerial accounting", (15th ed.), McGraw-Hill Irwin.
- Guryeva, Victoria, and Sathasivam, Madusha, (2016), "Use of Balance Scorecard in Non-Profit Organizations in Norway", نسخة إلكترونية،
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (2001), "Transforming the Balanced Scorecard to strategic Management Part I.", Accounting Horizons, 15 (1): 1-15.
- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998), "Advanced Management Accounting", (3rd ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996), "The Balanced Scorecard Translating strategy in Action", Harvard business school press.
- Liu, Tsai-Lung, (2003), "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage", www.hicbusiness.org.,

- Levine, David M., Krehbiel, Timothy C., and Berenson, Mark L., (2010). Business Statistics, (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Musyoki, Racheal, (2015), "The Role of Balance Score Card as a Strategic Management Tool at Kenya Ports Authority, Mombasa, Kenya", 5 (11): 240-244.
- Niven, P. R., (2003), "Balanced Scorecard: step- by- step for government and nonprofit agencies. Hoboken, New Jersey New Jersey: Prentice Hall.: John Wiley and Sons.
- Porter, Michael, E., (1998), "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Toronto Sydney Tokyo Singapore.
- Sekaran, Uma, and Bougie, Roger (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, (6th ed.), New York: John Wiley and Sons.
- Stevenson, William, J., (2007), "Production / Operations Management", (8th ed.), Von Hoffmann Press.
- Willie, Pietersen, (2010), Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc.