

أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة)

المهدي مفتاح السريتي • وأحمد محمد التير • وسرور بشير الطويل •

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نموذج الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف العاملة بمدينة مصراتة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات بهذه المصارف والبالغ عددهم (61) فرداً، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم الاهتمام بالقضايا غير المالية التي لها تأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف العاملة في مدينة مصراتة على غرار القضايا الاجتماعية والعمليات التشغيلية الداخلية والاهتمام برضا وولاء العملاء، الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي على مستويات الأداء بالمصارف المحلية وقدرتها في مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية.

الكلمات الدالة: نموذج الأداء المتوازن، تقييم الأداء، القرارات الاستراتيجية، العمليات التشغيلية الداخلية، المنافسة العالمية.

1- مقدمة

ويعتبر نموذج الأداء المتوازن البداية الصحيحة لقيام المنظمة بالتغيير نحو الأفضل واتخاذ القرارات المناسبة لتبني المنهجية التي تساعدها للوصول إلى أهدافها من خلال اتباع الأسس الصحيحة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتوافق مع الظروف والإمكانيات المتاحة لها.

وبما أن هذه المنظمات تجد نفسها أمام قضية اتخاذ القرارات، لذلك فهي تسعى إلى اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق استخداماً أمثل للموارد المتاحة من خلال توفير بيانات ملائمة وصادقة في التعبير عن حقيقة الأنشطة التي تمارسها.

2- الدراسات السابقة :

تناولت دراسات عديدة قضية أهمية الاعتماد على نموذج الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة في إدارة وتحسين مستويات الأداء، كما تناولت دراسات أخرى ترشيد القرارات الإدارية وأهميتها في مساعدة الإدارة لحل المشكلات التي تواجهها. ومن هذا المنطلق توصلت دراسة (Kold and Nilsson, 2000) إلى أن المأخذ الأساسي على النظم الحالية لتقييم الأداء تركيزها على الماضي و أن الاستخدام الجوهري لمقاييس الأداء

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية تطلب معها تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد اشتداد المنافسة وزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها تلك المنظمات.

وبناءً على ذلك زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار الفكر الاستراتيجي لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك لمتطلبات والمتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات وانسجاماً مع واقعها وظروفها ، من هنا بدأ المدراء في المستويات الإدارية العليا بتثمين مسألة أنهم إذا ما أرادوا تحقيق خططهم الاستراتيجية لابد لهم أن يعتمدوا مدخلاً أكثر توازناً لقياس الأداء من خلال الأخذ بنظر الاعتبار كل من مقاييس الأداء المالية وغير مالية (Kaplan and Norton, 1992).

على نحو أفضل في التعبير عن الخطط الخاصة وعلى ترجمة الخطط إلى وحدات عمل فردية، مما يتيح الوضوح عند تحديد الإجراءات اللازمة، وفي الوقت نفسه القدرة على ربط الحوافز الفردية، وهنا يمكن خلق فهم أفضل لأداء الموظف والنتائج المطلوبة ودعم كفاءته وتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. كما تناولت دراسة (Broam and Nijssen, 2004) بأن ربط نموذج الأداء المتوازن بالاستراتيجية كان له تأثير هام وإيجابي، كما أن اختيار مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية بعناية يوفر للمديرين رؤية استراتيجية تحسن أداء الشركات ومركزها التنافسي، وأكدت الدراسة على أهمية استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقييم الأداء، ولكن يجب أن يدرك المدراء أن استخدام نموذج الأداء المتوازن لا يحسن الأداء بشكل فجائي وإنما بشكل تدريجي. كما أوضحت دراسة (Christopher, and Davaid, 2003) وجود نظام لقياس وتقييم الأداء هو مساعدة الإدارة في تخصيص وتقييم الموارد والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولكن التحدي الأكبر الذي يواجهه تنظيمات الأعمال يتمثل في تحديد المقاييس غير المالية - من بين المقاييس المتاحة - التي يجب أن تتبعها، وماهي العوامل غير المالية التي لها تأثير قوي على الأداء الاقتصادي؟ وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدد من الأخطاء العامة التي قد تقع فيها تنظيمات الأعمال عند محاولتها قياس الأداء غير المالي تتمثل في ربط مقاييس الأداء باستراتيجية تنظيم الأعمال، واستخدام روابط غير صحيحة، ووضع أهداف غير سليمة للأداء، والقياس الخاطئ للأداء.

وبناءً على ما سبق فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتناول أثر نموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الاستراتيجية، وهذا ما تم التركيز عليه في هذه الدراسة بالتطبيق على مجموعة من المصارف العاملة في مدينة مصراته، وذلك لتحقيق الأهداف المبتغاة من تطبيق نموذج الأداء والتي من أهمها ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء في الأجل الطويل.

يتمثل في دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وأكدت دراسة (Zaman, 2002) بأن هناك قصور في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا لتطبيق نموذج الأداء المتوازن، وأن نموذج الأداء المتوازن استراتيجية وبناء مهم لقياس الأداء، كما أشارت دراسة حسنين (2007) بأن أهم الدوافع لتبني نموذج الأداء المتوازن كونها تمثل إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتوصلت دراسة المرادي (2008) إلى وجود اتفاق بضرورة دعم أساليب تقييم الأداء بأساليب إدارية حديثة لتحسين أداء الشركات، وأكدت دراسة مطر (2008) على ضرورة إجراء تعديلات في أنظمة الشركات لزيادة فاعليتها في اتخاذ القرارات مع التأكيد على تنمية وتطوير العاملين وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية، وأن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة يساهم في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أوصت دراسة العبادي بضرورة مشاركة العنصر البشري في اتخاذ القرارات للوقوف على النقاط الإيجابية وتدعيمها وتسايط الضوء على النقاط السلبية والإجراءات الكفيلة بمعالجتها، وأشارت دراسة كلا من درغام وأبو فضة (2009)، ودراسة أبو قمر (2009) بضرورة استخدام نموذج الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين، وأوصت بأن تطبيق نموذج الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها ترشيد اتخاذ القرارات، وتوصلت دراسة

Dilla and Steinbart (2004) ودراسة Libby. Et., al (2004) إلى ضرورة التطوير الدائم لمقاييس نموذج الأداء بكل أبعادها، وأن التقارير الصادرة عن تقييم الأداء باستخدام نموذج الأداء المتوازن مفيدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وأكدت دراسة (Fabien Gruser. et. all, 2009) أن نموذج الأداء المتوازن له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وبالتحديد في تحسين الدمج بين إدارة العمليات والأفراد، وهذا يعني اعتماد استراتيجية تركز على المنظمة. كما أن مصادر الأداء مستمدة من نموذج الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وبالتحديد في تحسين الدمج بين إدارة العمليات والأفراد، وهذا يعني اعتماد استراتيجية تركز على المنظمة. وأضافت دراسة (Kenneth and Nicholas, 2008) بأن ترجمة الأهداف التنظيمية إلى أهداف جزئية تساعد المنظمة

4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الإجابة على التساؤل المطروح في مشكلتها، ويكمن الهدف العام للدراسة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال نموذج الأداء المتوازن بهدف تحسين مستويات أداء المصارف التجارية، ولذا فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- التعرف على أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر البعد الاجتماعي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- التعرف على أثر بعد التعلم والنمو على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- التعرف على أثر بعد العمليات الداخلية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- التعرف على أثر بعد العملاء على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- التعرف على أثر البعد المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

5- أهمية الدراسة:

- تعتبر الدراسة من أولى الدراسات - حسب علم الباحثين- التي تتناول أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد اتخاذ القرارات في البيئة الليبية .
- تقدم للقائمين على إدارة المصارف التجارية منهجا عمليا للتطبيق الناجح لنموذج الأداء المتوازن في ترشيد اتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس على تحسين مستويات الأداء.
- إن إدارة الأداء تمثل التحسين المستمر الذي ينبغي أن ينعكس في أداء المصارف التجارية الليبية.
- تمثل الدراسة محاولة جادة نحو تطبيق نموذج الأداء المتوازن في المصارف التجارية لتحسين وإدارة مستويات أدائها.

ويمكن القول بعدم وجود دراسات تناولت البيئة الليبية في هذا الجانب، مما يشير إلى افتقار الدراسات في ليبيا لمثل هذا النوع من الدراسات في إدارة وتحسين مستويات الأداء الأمر الذي نأمل أن يسهم في رفع كفاءة وفعالية المصارف الليبية.

3- المشكلة:

تعيش المنظمات تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، أصبح من الضروري على هذه المنظمات تحسين أدائها من أجل البقاء والاستمرار الذي يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال سلسلة من القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا، وللتأكد من فعالية هذه القرارات لابد من تقييم نتائجها مع ما كان مخطط له من البداية وذلك باستخدام أدوات تساعد على فهم عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات نموذج الأداء المتوازن الذي يعتبر أداة مناسبة لتوفير المعلومات عن البيئة الحالية المتبني بها ودراسة الأداء من مواقع مختلفة داخل المنظمة وخارجها في أن واحد، كما أنها توازن بين الأبعاد المالية والغير مالية، مما يحسن اتجاه القرارات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات العمل داخلها.

مما سبق يمكن القول أن المصارف العاملة في مدينة مصراته تعاني العديد من الصعوبات والمشاكل في تحقيق أهدافها ولذلك يجب عليها تطوير أنظمة قياس الأداء لديها.

هذا ولما كانت المصارف التجارية في ليبيا قد تأثرت كغيرها من القطاعات بالتغيرات المتلاحقة التي تشهدها الساحة الدولية، مما تتطلب منها تطوير أدائها من خلال ضرورة الاعتماد على الأساليب الحديثة التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراته؟

6- فرضيات الدراسة:

من أجل معرفة أثر نموذج الأداء المتوازن على ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف التجارية الليبية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

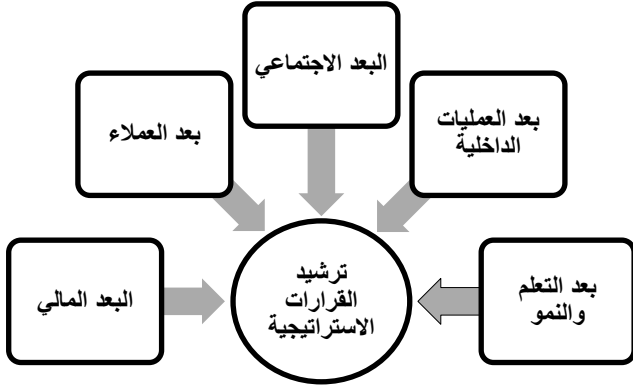
7- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأجل بناء إطار نظري من خلال الاعتماد على المصادر المحاسبية والإدارية من الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات الدولية لوصف مجالات أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

كما تم إجراء دراسة ميدانية لتعزيز الجزء النظري ، واختبار أثر النموذج في ترشيد القرارات وذلك على المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية في مدينة مصراته، وعددهم (61)، بهدف التوصل إلى توصيف حقيقي وبناء لأثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تحسين مستويات الأداء في المصارف قيد الدراسة، كما تم اعتماد

أدوات الدراسة لخدمة تساؤلاتها وتحقيق فرضياتها من خلال اعتماد استمارة استبيان ملائمة لهدف الدراسة.

8- نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة (المصدر من إعداد الباحثين).

9- الإطار النظري للدراسة:

9-1 مفهوم نموذج الأداء المتوازن:

انطلاقاً من أهمية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي أكد العديد من الباحثين من خلال "if you can't control it, you can't manage it" أن الأداء الذي لا يمكن ضبطه لا يمكن قياسه، وبالتالي لا يمكن إدارته، وعلي هذا الأساس يعتبر نموذج الأداء المتوازن من أهم نظم تقييم الأداء في العصر الحالي والأكثر استخداماً. وقد أكد مستخدموه بأنه نظام للتقييم والتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات لمقابلة رؤية استراتيجية الوحدة الاقتصادية بالأهداف الاستراتيجية وباعتباره يجمع بين وجهة النظر المالية وغير المالية ويوفر إطاراً لما ينبغي قياسه، فهو بذلك يعطي المدراء رؤية أكثر توازناً عن أداء وحداتهم وتنفيذ استراتيجياتهم، كما يوفر تغذية عكسية حول نتائج الأعمال الداخلية والخارجية من أجل تحسين الأداء والنتائج الاستراتيجية بشكل مستمر.

ويعرف معهد القياس المتوازن للأداء ويعرف معهد القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard Institute (BSI) نموذج الأداء المتوازن بأنه "نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظام للقياس، يهتم بتوضيح رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة، وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن

1. إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية الاستراتيجية.
2. إضافة إلى النوع الأول يصف نموذج الأداء المتوازن تنفيذ الاستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة.
3. إضافة إلى النوع الثاني يساعد نموذج الأداء المتوازن في تطبيق الاستراتيجية بواسطة تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالحوافز.

9-2 خصائص نموذج الأداء المتوازن:

تعددت الآراء حول الخصائص الأساسية والصفات التي يحويها نموذج الأداء المتوازن، وقد وصل الأمر إلى تصنيف هذه الخصائص إلى نوعين؛ **النوع الأول**: خصائص مشتقة من منهجية النموذج في القياس والتقييم؛ **النوع الثاني**: خصائص مشتقة من منهجية تطبيق نموذج الأداء المتوازن (رزق، عبد الصادق، 2006).

إلا أنه لا يمكن القول بأهمية هذا التفريق كون تطبيق نموذج الأداء المتوازن هو أساس صلاحيتها، وفي نفس الوقت منهجية النموذج هي منهجية تطبيقها. ولذا يمكن إبراز أهم الخصائص الأساسية للنموذج في الآتي:

- خاصية التعددية (تعدد الأبعاد).
- خاصية التوازن بين المؤشرات.
- خاصية الدافعية (الحوافز).
- استهداف أفضل أداء لدى الوحدات المنافسة.
- إتاحة معلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار.

9-3 الأبعاد والاتجاهات الرئيسية لمدخل الأداء المتوازن:

يلاحظ المتتبع لفكر المحاسبة الإدارية أنها أدركت الحاجة الملحة إلى وجود مؤشرات حديثة ونظم رقابة جديدة تتلاءم مع التغير الذي طرأ على بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبح المحاسبون والإداريون يواجهون بيئة عمل جديدة برزت فيها أهمية كبيرة للمؤشرات غير المالية لتقييم الأداء، وقد جمعت أمدخل تقييم الأداء الحديثة بين المعلومات المالية وغير المالية (الداخلية والخارجية) في تقييم الأداء، كما ربطت بين استراتيجية الوحدة، ومؤشرات الأداء المالية وغير المالية، مما

العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال، لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي (Balanced Scorecard Institute).

وفي هذا الصدد يمكن النظر إلى نموذج الأداء المتوازن كنظام إداري يسد الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية المحدودة على المستوى الأعلى في المنظمة والعمليات التنفيذية، ويتم إنجاز ذلك من خلال ترجمة الرؤية والاستراتيجية في الأهداف والمقاييس، وتوفير إطار عمل لتوصيل الرؤية والاستراتيجية إلى الموظفين وتوجيه الطاقات والقدرات وتحديد المعارف في جميع أنحاء المنظمة من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

كما أن نموذج الأداء المتوازن طريقة تسعي إلى تركيز المؤسسة بالكامل على ما يجب القيام به لخلق التحسن المستمر في الأداء عن طريق ترجمة الرؤية والاستراتيجية عبر جهات تعطي صورة شاملة لأداء الوحدة الاقتصادية (Kaplan, Norton, 1996).

ويمكن تعريف نموذج الأداء المتوازن " بأنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجية شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الأسلوب الوحيد التي تستطيع الشركات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، 2012).

وفي هذا السياق، يؤكد معهد القياس المتوازن للأداء على أن استخدام نموذج الأداء المتوازن تطور في وقت مبكر من إطار لقياس الأداء إلى نظام للتخطيط الاستراتيجي وكنظام إداري يساعد المدراء والموظفين على تحديد ما ينبغي القيام به وقياسه.

وقد أكدت إحدى الدراسات على أهمية زيادة التركيز على العلاقة بين القياس والاستراتيجية واعتبار نموذج الأداء المتوازن نظام إدارة استراتيجية يؤدي دوراً مهماً لتنفيذ الاستراتيجية (Kaplan, Norton, 2004).

ويمكن تعريف نموذج الأداء المتوازن من خلال الوظائف المرتبطة به على أنه (Fabien, et. all, 2009):

2- نجاح وتفوق الوحدة والذي يقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والربع سنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام التشغيلية المختلفة.

3- تقدم وتطور الوحدة والتي يمكن قياسها بالقدرة على زيادة الحصة السوقية وتعظيم العائد على حقوق الملاك.

ويرى البعض أن هناك استراتيجيتين يمكن للوحدة اتباعهما لزيادة القيمة الاقتصادية في مجال الأداء المالي هما:

- استراتيجية نمو الإيرادات: وذلك عن طريق زيادة المبيعات من خلال فتح أسواق جديدة، تقديم منتجات جديدة ومبتكرة، جذب عملاء جدد أو عن طريق تعظيم المبيعات من العملاء الحاليين، وذلك من خلال تعميق العلاقات والروابط التبادلية معهم، تقديم منتجات عديدة ومتنوعة، وطرح حلول شاملة ومتكاملة لأي مشكلات قد تحدث مستقبلاً.
- استراتيجية تحسين الإنتاجية: ويتم ذلك عن طريق تحسين وتطوير الهيكل التكاليفي للوحدة من خلال تخفيض النفقات المباشرة أو غير المباشرة، وإما من خلال تشغيل الأصول بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، وذلك من خلال تخفيض عناصر رأس المال العامل.

يدل على أن استراتيجية الوحدة لم تعد من المهام الخاصة بالإدارة العليا، بل تهم جميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارات التنفيذية.

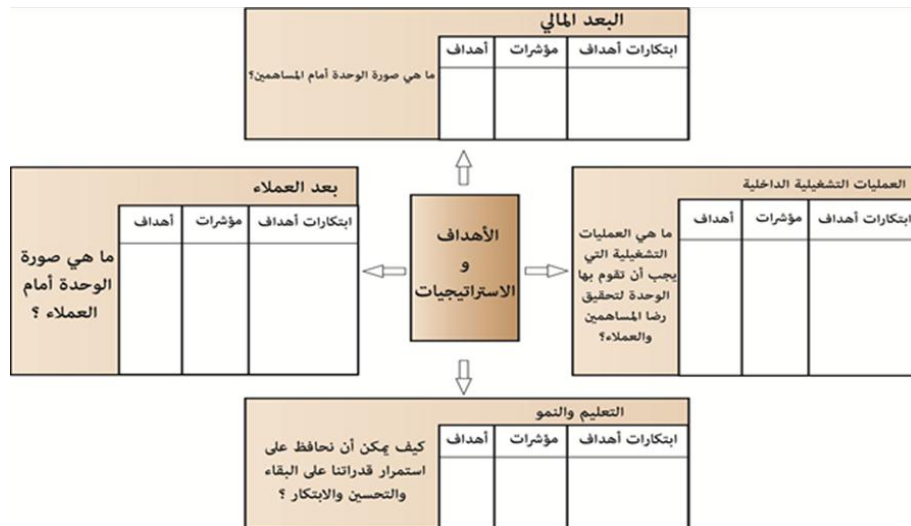
ولأغراض تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة، تم اقتراح أربعة مجالات أو اتجاهات رئيسية لتقييم الأداء في ظل مدخل الأداء المتوازن وذلك على النحو المبين في الشكل رقم (2) والموضح بالجدول رقم (1).

ومما سبق يمكن استعراض الأبعاد والاتجاهات كل على حدة وذلك على النحو التالي:

• الأبعاد المالية (Financial Dimensions):

تتم أهمية البعد المالي في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة، وتشمل المؤشرات المالية والتي تعبر عن صافي أرباح التشغيل، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر (ROI)، والدخل المتبقي (RI) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والنمو في المبيعات وكذلك التدفق النقدي، وتسمى المؤشرات المالية إلى تحقيق الأهداف التالية (منصور، 2002):

1- استمرار وبقاء الوحدة والتي يمكن قياسها بالقدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.



الشكل رقم (2) العلاقة بين الأبعاد المختلفة والاستراتيجية

(المصدر: Kaplan, Norton, 1996: p 153).

جدول (1) الأبعاد والاتجاهات الرئيسية في ظل مدخل الأداء المتوازن

التساؤلات المقترحة	مجالات قياس وتقييم الأداء
حتى نحقق النجاح في المجال المالي: ما هي صورتنا المرتقبة تجاه المساهمين والملاك؟ (To succeed how should we appear to our shareholders?)	1- المجال المالي (Financial Perspective)
حتى نحقق رؤيتنا المستقبلية: ما هي صورتنا المرتقبة تجاه العملاء؟ (To achieve our vision how should we appear to our customers?)	2- مجال العملاء والمستهلكين (Customers Perspective)
حتى يمكن إشباع احتياجات المساهمين والمستهلكين والعملاء: ما هي العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن نتفوق ونتميز فيها؟ (To satisfy our stakeholders and community what business processes must we excel at?)	3- مجال العمليات التشغيلية الداخلية (Internal Business Processes Perspective)
حتى نحقق رؤيتنا المستقبلية: كيف نحافظ على استمرار قدراتنا على التغيير والتحسين والابتكار؟ (To achieve our vision how will we sustain our ability to change and improve?)	4- مجال الابتكار والتعلم (Innovation and Learning Perspective)

الحاضر على تقييم أداء منشآت الأعمال في أربع مجالات هي: الوقت، الجودة، وأداء المنتج أو الخدمة والتكلفة، ويتوقف مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في السوق وقدرتها على الاستمرار في المنافسة على مدى التحسين والتطوير المستمر الذي تحققه في مستويات الأداء المتعلقة بالمجالات الأربعة.

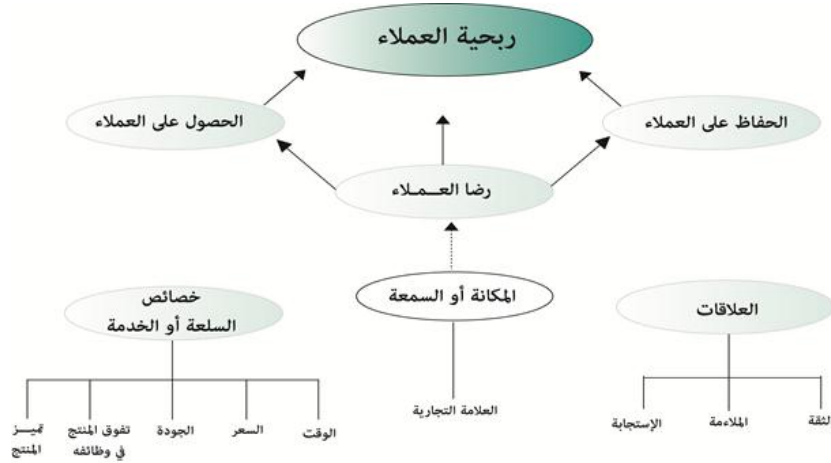
وفي كل الأحوال فإن العلاقات مع العملاء تتوقف على ثلاث عناصر خصائص السلعة المنتجة (أو الخدمة المقدمة للعملاء) (Kaplan, Norton, 1996) وتشمل كفاءة المنتج وجودته كلاً من:

- العلاقات مع العملاء؛ (وتتوقف على دقة التسليم من حيث زمن الاستجابة لرغبات العملاء وقصر مدة الانتظار، والخبرة الجيدة التي تتولد لدى العملاء من منتجات الوحدة الاقتصادية).
- سمعة الوحدة ومكانتها المعنوية؛ وهي التي تمكن الوحدة من تمييز نفسها أمام العملاء ومن ثم تمتعها بمكانة خاصة، ويوضح الشكل رقم (3) ربحية العملاء.

• الأبعاد المتعلقة بالعملاء والمستهلكين (Customers Dimensions):

تهتم العديد من الوحدات الاقتصادية في الوقت الحاضر بالمحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من العملاء الجدد، وأصبحت الأولوية الأولى من اهتمامات الوحدات في الوقت الحاضر تتجه صوب إرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم وذلك من خلال تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات الجديدة والمتطورة، وأيضاً ضرورة التجديد والابتكار في المنتجات التي تقدمها الوحدة إلى عملائها حتى يمكنها المحافظة على هؤلاء العملاء.

وفي ظل البيئة التنافسية وديناميكية الأسواق، فقد أصبح العملاء في الوقت الراهن أوسع معرفة وأكثر وعياً وإدراكاً بخصائص وإمكانيات المنتجات المتباينة، كما زادت توقعاتهم وتطلعاتهم المستقبلية لما يجب أن تكون عليه هذه المنتجات والخدمات في المستقبل، من حيث الجودة الأفضل والخدمة الموثوق بها وسرعة الاستجابة. ويركز العملاء في الوقت



الشكل رقم (3) ربحية العملاء (المصدر Kaplan, Norton, 1996)

ويمكن القول أن المؤشرات السابقة تمكن المديرين من تقييم أدائهم من خلال نظرة العملاء إليهم، كما أنها تعتبر المؤشرات المرجعية لأدائهم مقارنة بالرواد في مجال الصناعة.

• أبعاد العمليات الداخلية التشغيلية (Internal Processes Dimensions):

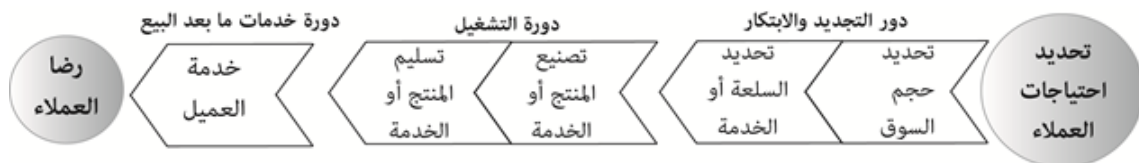
يركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام الوحدة بترجمة المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، ومن تم صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً.

ويتطلب بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد كل منها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج، مما يعني ضرورة إعادة النظر في كل الأنشطة التي تؤدي داخل الوحدة، وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها، والمقارنة بين القيمة المتولدة منها، وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة. وفي هذا الإطار، يمكن القول أن سلسلة القيمة النموذجية تمثل مرجعاً لأهداف العمليات التشغيلية وكذلك لمؤشراتها كما في الشكل رقم (4).

ورغم أهمية وقيمة العملاء ودورهم في صياغة استراتيجيات الوحدة الاقتصادية، إلا أن الطابع غير الملموس لرضاء وولاء العملاء يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية، ويمكن الاسترشاد ببعض المؤشرات الموضحة بالجدول رقم (2) التي تستخدم في هذا الإطار (Garrison, Eric, 2003).

الجدول رقم (2) مؤشرات قياس رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة المقدمة

1.	درجة رضا العملاء وتقاس بنتائج اختبارات التسويق	+
2.	حصة الوحدة من السوق.	+
3.	عدد شكاوى العملاء.	-
4.	مردودات المبيعات كنسبة من المبيعات.	-
5.	عدد العملاء من السنة الماضية الذين تم الاحتفاظ بهم إلى السنة الحالية.	+
6.	عدد العملاء الجدد.	+
7.	السرعة في تطوير وتقديم منتجات جديدة ومتطورة إلى السوق.	+
8.	نسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الموعد المحدد.	+



الشكل رقم (4) سلسلة القيمة الداخلية النموذجية.

التعلم والنمو وهي: رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن مجال الابتكار والتعلم هو أحد محددات نجاح الوحدات الاقتصادية واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب. ويتطلب ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر في الإنتاج وتحسين الجودة وخفض التكلفة، ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية (منصور، 2002).

إن امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور والابتكار يؤدي إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية الداخلية والتي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات، ومن ثم جذب المزيد من العملاء والمستهلكين والذي يؤدي بدوره في النهاية إلى زيادة إيرادات الوحدة وتدفعاتها النقدية وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها.

ولاشك أن استخدام مزيج من المؤشرات المتعددة سيعطي صورة أعم وأشمل لأداء الوحدة في بعد الابتكار والتعلم، ومن أمثلة المؤشرات التي يمكن استخدامها في هذا البعد ما يلي:

الجدول رقم (4) مؤشرات قياس الابتكار والتعلم

+	1. الاقتراحات المقدمة من العاملين محسوبة لكل عامل
-	2. القيمة المضافة لكل عامل
+	3. معدل دوران العاملين
+	4. عدد ساعات التدريب لكل عامل
-	5. فترة الابتكار والتطوير والتجديد

• البعد البيئي والاجتماعي:

إن اتجاه معظم الوحدات الاقتصادية إلى تقديم تقارير عن نتائج أنشطتها المختلفة عن البيئة، والتطور الهائل لإصدار معايير لأنظمة الإدارة البيئية على جميع الأصعدة (ISO 14001)

وفي هذا الصدد يمكن القول أن المؤشرات المتعلقة بالعمليات التشغيلية الداخلية تشمل (Kaplan, Norton, 1996):

الجدول رقم (3) المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية التشغيلية

+	1. نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة
-	2. الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة إلى السوق
+	3. عدد المكالمات الهاتفية الواردة من العملاء والتي يتم الرد عليها خلال 20 ثانية
+	4. عمليات التسليم الفورية كنسبة من عمليات التسليم الاجمالي
-	5. الإنتاج تحت التشغيل كنسبة من المبيعات
-	6. انحراف التكاليف المعيارية السالبة
+	7. عدد الوحدات السليمة من الوحدات التامة
-	8. وقت أو زمن التسليم
+	9. كفاءة دورة التصنيع
-	10. تكاليف الجودة
-	11. وقت الإعداد
-	12. الوقت اللازم لتسوية أي مظالم للعملاء.

• بُعد الابتكار والتعلم والنمو (Learning and Growth Dimensions)

دفعت المنافسة العالمية الوحدات الاقتصادية إلى التوجه نحو التطوير والتحسين المستمر في المنتجات والعمليات وتقديم منتجات جديدة ومتميزة للأسواق في أسرع وقت وبأعلى جودة وبأقل تكلفة.

إن قدرة الوحدة على التعلم والنمو تحدد البنية الأساسية التي يجب أن تنشئها الوحدة لكي توفر الظروف الملائمة للتحسين والنمو في الأجل الطويل، وهي بذلك تشمل القدرة والاستعداد لامتلاك التكنولوجيا المستقبلية والإمكانات اللازمة لزيادة القيمة بالنسبة للعملاء والمساهمين. وتشمل عملية التعلم والنمو ثلاث عناصر هي الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية (Kaplan, Anthony, 1998).

بالإضافة إلى ذلك، فقد حدد Kaplan & Norton ثلاثة عناصر ضرورية للأصول غير الملموسة لتنفيذ استراتيجية

وتؤكد إحدى الدراسات على أن تحسين الأداء البيئي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، ولذا يمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستراتيجية البيئية، وتطوير مؤشرات الأداء البيئي، وتوليد التكامل بين نموذج الأداء المتوازن واستراتيجيات الوحدات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة الوثيقة بين المقاييس الأساسية تدعم قوة نجاح نموذج الأداء المتوازن، فعلى سبيل المثال أصبح الاهتمام بالقضايا البيئية والإفصاح عنها وتدريب العاملين على دورة حياة المنتج من الأمور الضرورية في تشكيل الخريطة الاستراتيجية ووجهات النظر في نموذج الأداء المتوازن (Hsu, LIU, (2009).

وتشير إحدى الدراسات إلى أهمية إضافة البعد البيئي إلى نموذج الأداء المتوازن لأسباب عدة من أهمها (Figge, Hahn, Schaltegger, and Wagner, 2002):

1. المسؤولية البيئية والاجتماعية ضرورة استراتيجية تخلق ميزة تنافسية من خلال المنتجات، السمعة،... إلخ وليست مجرد وسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
 2. أنه بمثابة أداة لتركيز اهتمام الإدارة والعاملين بالمسؤولية البيئية والاجتماعية كقيمة أساسية للوحدات.
 3. له تأثير كبير على تقييم أداء العديد من الصناعات، مثل صناعة الكيماويات، والملابس، والنفط والأحذية وتسلط الضوء عليها.
- ويؤكد الباحثون على ارتباط البعد البيئي والاجتماعي وأثره البالغ في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية، مثل المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع، تعظيم الربحية، رضا العملاء والمستهلكين، تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم القدرات التنافسية، كما أن معرفة التكاليف البيئية للمنتج تعتبر المفتاح الرئيسي في أغلب فرص التحسين واعتماد مدخل دورة حياة المنتج، والاستفادة منها في تحسين الأداء البيئي.

9-4 مفهوم القرارات الاستراتيجية:

للقرار الاستراتيجي دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر في العاملين فيها ويعود عليها

أدى إلى تزايد الضغوط لتحسين أداء الوحدات حتى تتناسب والاحتياجات البيئية، وتبعاً لذلك ازدادت أهمية المؤشرات البيئية من خلال المناقشات المكثفة بشأن تغير المناخ خلال السنوات القليلة الماضية. ويؤكد ذلك بأن الاهتمام بالبيئة فرض ضغوطاً عدة على الوحدات الاقتصادية من خلال (Jarvenpaa, Lansiluoto, 2005):

1. ضرورة الالتزام بتطوير الفهم للدور الخطير الذي يمكن المحاسبين من القيام به، لمساعدة الإدارة على تضمين الاعتبارات البيئية في قراراتها، وتطوير استراتيجياتها البيئية.
2. أهمية الإفصاح عن الأداء البيئي ضمن القوائم المالية، وتوفير البيانات الخاصة بتقدير الأرباح المتوقعة للاستثمارات في مجال مكافحة ومنع التلوث البيئي.
3. تميز المعلومات البيئية بالطابع المستقبلي، لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. تتبع القضايا البيئية في كافة مراحل دورة حياة المنتج من التصميم وحتى مرحلة ما بعد البيع، وهذا يعني تحول نظام تقييم الأداء من الرقابة إلى التطوير والتحسين.
5. تحميل الوحدات الاقتصادية بتكاليف المحافظة على البيئة بدلا من تحميل عبئها على المجتمع، وفي هذا الصدد، يعتبر إدراج نظم الإدارة البيئية في منظومة نموذج الأداء المتوازن من شأنه أن يحقق نجاحاً من الناحية المالية، ومن الأهمية بمكان تركيز الجهود حول نقطة جوهرية تتمثل في بناء اعتقاد قوى يقضى بأن تحسين الأداء البيئي يساعد في تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي؛ وبالمقابل فإن عدم اهتمام الوحدات بتحليل وقياس التكاليف البيئية يؤدي إلى تدني مستويات جودة الأداء البيئي وفقدانها لسمعتها، وزيادة تكاليف الرعاية الصحية للعاملين بسبب عدم الأخذ بالمطلوبات البيئية الآمنة خلال دورة الإنتاج، وبالتالي زيادة معدلات دوران العمالة، الأمر الذي يعني وجود علاقة سببية بين القضايا البيئية وتحقيق وفورات في التكاليف، ولذا أصبحت المؤشرات البيئية من المؤشرات الأساسية في نموذج الأداء المتوازن.

1. تعتبر القرارات وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة وذلك من أجل تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
2. تؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً هاماً في تجسيد وتكييف وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة، ويظهر ذلك من خلال تجميع المعلومات اللازمة عن طريق استعمال الوسائل والتكنولوجية المتعددة للحصول على متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
3. تلعب القرارات دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل : التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
4. تكشف القرارات الاستراتيجية عن سلوك و موقف القادة الرؤساء والإداريين وتكشف القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلاً بصورة حسنة.
5. تعتبر القرارات الاستراتيجية وسيلة لاختبار وقياس مدى قوة القادة على القيام بالوظائف والمهام الإدارية وبالأخص طويلة المدى وإنجازها بأسلوب علمي وعملي وبما يتفق مع البيئة الداخلية والخارجية.

وتأسيساً على ما سبق فإن عملية اتخاذ القرارات تمثل كافة الجوانب التنظيمية، كما أنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

6-9 عناصر عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العناصر الآتية والتي يمكن ذكرها على النحو التالي (الأسطل، 2011):

1. متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة معينة، ويتمتع بمتخذ القرار بالسلطة التي تخوله من ذلك.
2. موضوع القرار: هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل لها أو اتخاذ قرار ما في شأنها.

زيادة الأرباح أو الفرص التنافسية وأحياناً يتم اتخاذه لإنقاذ المنظمة من وضع خطير كتوقف أنشطتها وإغلاقها أو بإلغاء فرع من فروعها لأنها تؤثر على سياسة تحقيق الأرباح، ومعنى ذلك أن للقرار الاستراتيجي الدور الهام للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها والتي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها، وعُرف القرار الاستراتيجي بأنه: قرار يتم صناعته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية التأثير على المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وينصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، ويتطلب مهارات ابداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

كما عُرف: بأنه قرار بعيد المدى في محتواه ويعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة ويأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه. (حمزة، 2008)، في حين تُعرف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها تلك العملية المبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار بين بديلين أو عدة بدائل مع دراسة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تلعب، 2011).

5-9 أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يعتبر القرار الاستراتيجي تصرفاً قانونياً و نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية للزمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عُهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للقادة والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار إن كان يصدر من أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة، وللقرارات الاستراتيجية أهمية بارزة من جوانب عديدة نورد أهمها فيما يلي (لعلامية، 2015):

بجمع البيانات المتعلقة بالفاعليات الداخلية بالمنظمة والمتعلقة ببيئتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار .

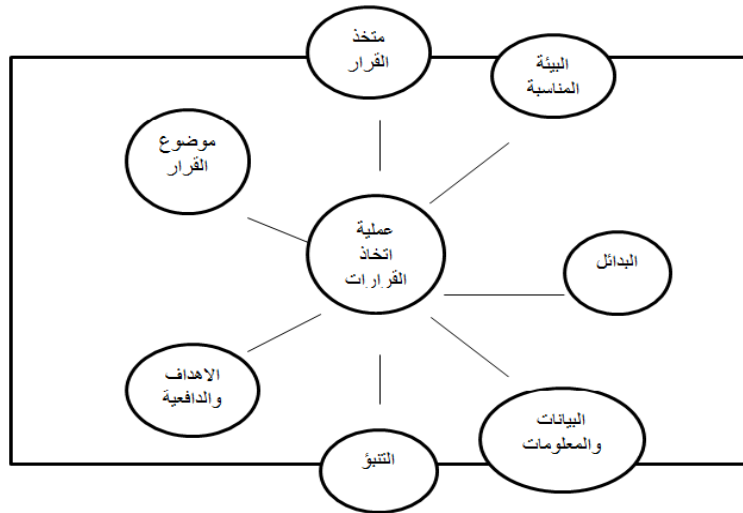
6. البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ البديل الأنسب و الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

7. البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والمناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالباً ما تشكل قاعدة أساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه، ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين، والقيود المالية والسياسات العامة للمنظمة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المزمع اتخاذه في ظل الظروف والمعالم البيئية المختلفة.

3. الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

4. التنبؤ: الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالنتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع ما سيحدث في المستقبل ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها.

5. البيانات والمعلومات: المعلومات هي المادة الأولية للقرارات وعليه هناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتداء إلى الطريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال انظمة المعلومات الإدارية وهي المنظومة التي تقوم



شكل رقم (5) عناصر عملية اتخاذ القرار
(المصدر: فياض، 2010، ص71)

• تأثير حالات القرار: وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وقد قسمت البيئة المحيطة بالقرار إلى أربعة أنواع وهي (حسين، 2013):

- البيئة البسيطة المستقرة (حالة عدم التأكد): وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.

- البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد): وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليل وكذلك بسيط ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة وضوح إلى حالة عدم وضوح وهو عدم التأكد.

- البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة): وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى أخرى ولذلك فهي إلى حد ما واضحة وهناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.

- البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد): في مثل هذه الحالة فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بالاحتمالات.

10- الجانب الميداني:

تم تصميم استمارة استبيان اشتملت مجموعة من الأسئلة تضمنت محورين أساسيين ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد إجابات الاستمارة بحيث تراوحت أوزان الإجابات من رقم (5) مساهم بشدة، إلى (4) مساهم، إلى (3) محايد، إلى (2) غير مساهم، إلى (1) غير مساهم بشدة، ومن أجل تحسين مستوى صدق الأداة تم عرض استمارة الاستبيان على الأكاديميين في كلية الاقتصاد - مصراته لأخذ آرائهم حولها والاستفادة من ملاحظاتهم لإجراء الصياغة النهائية للاستمارة.

ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام في المصارف التجارية باعتبارهم طرفاً أساسياً في صنع واتخاذ القرارات، ولذا فقد تم حصر مجتمع الدراسة بالكامل الذي بلغ

9-7 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يمكن تقسيم العوامل مؤثرة على القرارات الإدارية (الاستراتيجية) إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، وعوامل أخرى تتعلق بالبيئة الداخلية، كما يلي (حسين، 2013):

• العوامل البيئية الخارجية: وهي تلك العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على القرار الاستراتيجي، وتشمل كلاً من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية: ويقصد بالعوامل الاقتصادية تلك المتعلقة بالركود الاقتصادي والرخاء الاقتصادي والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، وهل هناك تشجيع على الاستثمار إضافة إلى المساعدات المالية التي منحها الحكومة للقطاع الخاص. أما العوامل السياسية فتشير لتلك العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما، واللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة، ويندرج تحت العوامل الثقافية العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة، ومستويات المعيشة في هذا البلد. بالإضافة إلى وجود عوامل خارجية أخرى منها تتعلق بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة.

• العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على القرار الاستراتيجي منها على سبيل المثال حجم المنظمة، والقوانين واللوائح ، والموارد المالية والبشرية، والعلاقة ما بين المدراء والإدارات.

• تأثير متخذ القرار نفسه: وهو من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في نواحي أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصياً بهذا المدير (متخذه) ومن بين هذه العوامل مؤهل المدير وتخصصه، وخبرة المدير السابقة، ومدى قدرة المدير على تحليل وفهم الظروف المحيطة، وقدرته على تحمل المسؤولية، إضافة إلى أهداف المدير وأغراضه الشخصية، ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه (العزاوي، 2004).

$$Ru = \left(\frac{n}{n-1} \right) * \left(\frac{SDt^2 - \sum(SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث أن:

R_{ii} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

SDt^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.

$\sum(SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وقد كان معامل كرونباخ ألفا لجميع الاختبارات 76.6 مشيراً إلى أن البيانات موثوق فيها ومناسبة لمزيد من التحليلات، ويعرض الجدول (5) نتائج هذه الاختبارات.

جدول (5) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

رمز المتغير	المتغيرات	كرونباخ ألفا
X1	البعد الاجتماعي	76.2
X2	بعد التعلم والنمو	77.3
X3	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	84.4
X4	بعد العملاء	79.0
X5	البعد المالي	63.3
Y	ترشيد القرار الاستراتيجي	79.3
	الإجمالي	76.6

وقد تم التأكد من صدق محتوى أداة الدراسة (الصدق الظاهري) من خلال عرضها على أعضاء هيئة التدريس والتي أظهرت صحة البناء وقبوله، وتم إظهار الاستبيان في صورته النهائية استناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون وتم تعديل صياغة العبارات وحذف وإضافة البعض الآخر منها.

• المستوى الثاني: تحليل الانحدار المتعدد.

قبل القيام بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة من خلال استخدام اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) للمتغيرات المستقلة، مع الأخذ بالاعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح به

عدده (103) وبعد متابعة مستمرة لفترة امتدت أربعة أشهر تم جمع الاستثمارات، حيث بلغ المستلم (66) استثماراً وقد تم استبعاد (5) لعدم صلاحيتها، وبالتالي فإن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (61).

10-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS لإيجاد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار فرضيات الدراسة وفق المستويات التالية:

• المستوى الأول: قياس صدق وثبات الاستبيان:

تم إعطاء أولوية واهتمام لاختبار ثبات وصدق البيانات التي تم جمعها لتحديد ما إذا كانت خصائص الأسئلة تتناول بدقة موضوع الدراسة، ويمثل تحليل الثبات الخطوة الأولى في مراقبة جودة إجراء البحوث التي تعتمد على البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وهنا فإن الثبات يشير إلى أي مدى يعطى المتغير نفس النتائج في ظروف مماثلة، ويحدد اختبار الثبات العلاقات بين العناصر وترابط بنود وفقرات الاستبيان بعضها ببعض، ويمكن القول بوجود ثلاثة أشكال لاختبار الثبات وتم الاعتماد على الاتساق الداخلي الذي يعتبر الأكثر شيوعاً لقياس ثبات الاستبيان، والاتساق الداخلي مؤشر على مدى قياس العناصر المختلفة في نفس القضية، وبالتالي تستخدم هذه الطريقة مجموعتين من العناصر المجتمعة لتشكيل نطاق واحد يمكن قياسها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) يعكس تجانس حجم ومدى عناصر الاستبيان، وتتراوح درجة هذا المعامل بين صفر وواحد، وارتفاعه يعني أكثر موثوقية في بيانات أداة الدراسة، وعموماً ينبغي أن يكون معامل ألفا 0.7 على الأقل.

وقد تم في هذه الدراسة استخدام كرونباخ ألفا لقياس ثبات بيانات أداة الدراسة "الاستبيان" نظراً لصعوبة إعادة الاختبار وصعوبة الاتصال بالمشاركين مرتين متتاليتين، إضافة إلى أنه يبدو أقل تحيزاً وأكثر عملية من الأساليب الأخرى ويعطي نتائج إحصائية دقيقة، وقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا عن طريق المعادلة التالية:

أن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت بين (0.399-0.685)، وهي أكبر من (0.05)، فضلا عن أن قيم اختبار معامل تضخم التباين كانت أقل من (10) إذ تراوحت بين (1.460-2.507)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كما كانت قيم معامل الالتواء أقل من (-1) الأمر الذي يؤكد التوزيع الطبيعي للبيانات.

عن (0.05) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (10) (Gujarati, 1988). كما تم احتساب معامل الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة المتصلة (Continuous Variables) للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي مع مراعاة أن البيانات تتبع هذا التوزيع إذا كانت قيمة معامل الالتواء ما بين (1- & 1) (Doane & Seward, 2011). ويتبين من الجدول رقم (6) الذي يلخص الاختبارات المذكورة،

جدول رقم (6) اختبار معامل التضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح tolerance	معامل التضخم VIF	معامل الالتواء (Skewness)
ترشيد القرار الاستراتيجي	--	--	-0.529
البعد الاجتماعي	0.562	1.779	-0.754
بعد التعلم والنمو	0.399	2.507	-0.617
بعد العمليات التشغيلية الداخلية	0.514	1.946	-0.604
بعد العملاء	0.542	1.845	-1.070
البعد المالي	0.685	1.460	-0.616

تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع (0.441) كما يتبين أن قيمة معامل التحديد والمحددة بـ (R^2) بقيمة (0.194) والذي يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة (19.4%) التغير الذي يطرأ على المتغير التابع ولكن هناك مأخذ على المعامل لصغره لأنه لو أضيف متغير مستقل آخر للنموذج فإن قيمته سوف ترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل (Adjusted) الذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية،

من خلال ما تقدم من اختبارات سابقة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة الثانية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) على المتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي). وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) على المتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي).

جدول رقم (7) ملخص النموذج b (Model Summary)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimat	Durbin Watson
1	0.441	0.194	0.121	0.486	2.028

- المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي).
- المتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي).

المعنوية الاجمالية لنموذج الانحدار المتعدد. ويقدم الجدول التالي رقم (8) نتائج التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

وكما هو موضح بالجدول فقد بلغت قيمة (0.121)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (12.1%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تعزى إلى عوامل أخرى ولم تدخل في هذا النموذج. كما تم استخدام اختبار

جدول رقم (8) نتائج تحليل التباين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
	Regression	3.138	5	0.628	2.655	0.032
1	Residual	12.999	55	0.236		
	المجموع	16.136	60			

- المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي).
- المتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي).

والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) والمتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي) ومن هذا المنطلق عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن (نموذج الانحدار المتعدد معنوي) يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على متغير التابع) وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع إذا فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (19.4%) من المتغير التابع. وهكذا يمكن القول انه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع، والذي يكون معنويا، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتضح من الجدول التالي.

يوضح الجدول رقم (8) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه الجدول رقم (8) فإنه يتضح وجود معنوية عالية الاختبار (F) مقدرة بـ (2.655) بدرجة حرية (5) وبمستوى الدلالة قدره (Sig = 0.032) أقل من مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي، بعد التعلم

جدول رقم (9) اختبار المعاملات (coefficient)

Sig	t	Beta	Standardized	Unstandardized	Model
			Coefficients	Coefficients	
			Std. Error	B	
0.000	5.698		0.526	2.995	الحد الثابت
0.633	-0.480	-0.077	0.141	-0.068	البعد الاجتماعي
0.009	2.722	0.522	0.141	0.384	بعد التعلم والنمو
0.817	0.232	0.039	0.112	0.026	بعد العمليات التشغيلية الداخلية
0.421	-0.811	-0.133	0.113	-0.091	بعد العملاء
0.987	0.017	0.002	0.132	0.002	البعد المالي

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.480)، وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.633) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك البعد الاجتماعي لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي)، كما أن قيمة (β) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-0.068) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحقق في قيمة المتغير التابع ترشيد القرار الاستراتيجي نتيجة انخفاض المتغير المستقل (إدراك البعد الاجتماعي لنموذج الأداء) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.077) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

• الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد التعلم والنمو على ترشيد القرار الاستراتيجي.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (2.722) عند مستوى معنوية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد التعلم والنمو على ترشيد القرار الاستراتيجي). كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.384) وهي تشير إلى مقدار

من خلال الجدول رقم (9) فإن اختبار (t) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة تقاطع الحد الثابت:

الفرضية الصفرية: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر في مقابل الفرضية البديلة: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

وبالتالي من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (9) فإن معلمة الحد الثابت (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ولهذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن (قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر)، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار وحيث بلغت قيمته (2.995).

10-2 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) والمتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي)، وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية، وفما يلي اختباراتهما على النحو التالي:

• الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك البعد الاجتماعي لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي.

الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة لزيادة المتغير المستقل بعد التعلم والنمو بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.522).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك بعد العمليات التشغيلية الداخلية لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي.

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.232)، وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.817) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك بعد العمليات التشغيلية الداخلية على ترشيد القرار الاستراتيجي)، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.026) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي) نتيجة زيادة المتغير المستقل (إدراك بعد العمليات التشغيلية الداخلية لنموذج الأداء المتوازن) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.039) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك العملاء لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي.

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (-0.811)، وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.421) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك بعد العملاء على ترشيد القرار الاستراتيجي)، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-0.091) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحقق في قيمة المتغير التابع ترشيد القرار الاستراتيجي نتيجة انخفاض المتغير المستقل (إدراك بعد

العمليات التشغيلية الداخلية لنموذج الأداء المتوازن) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (-0.133) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك البعد المالي لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي.

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (t) بلغت (0.017)، وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.987) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدراك البعد المالي لنموذج الأداء المتوازن على ترشيد القرار الاستراتيجي)، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.002) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحقق في قيمة المتغير التابع ترشيد القرار الاستراتيجي نتيجة زيادة المتغير المستقل (إدراك البعد المالي لنموذج الأداء المتوازن) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.002) أيضاً وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

مما سبق يتضح وجود دعم محدود جداً للفرضية الرئيسية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات (البعد الاجتماعي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) والمتغير التابع (ترشيد القرار الاستراتيجي)، حيث تبين وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو مع متغير ترشيد القرار الاستراتيجي، في حين أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود علاقة أو تأثير لباقي أبعاد نموذج الأداء المتوازن على متغير ترشيد القرارات الاستراتيجية.

11- الخلاصة:

استناداً إلى نتائج التحليل الذي تم إجراؤه تبين أنه لا يوجد تأثير للبعد الاجتماعي والعمليات الداخلية والعملاء والمالي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنعكس بشكل إيجابي في تحسين مستويات أداء المصارف، وهذا ما يتفق مع دراسة

قائمة المراجع:

1. أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
 2. الأسطل، فادي خليل ظاهر (2011). نموذج الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين.
 3. الرشيد، عادل (2000). اتخاذ القرار في منظمات الاعمال الصناعية الاردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان: دراسة استكشافية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (27)، العدد (1).
 4. العزاوي، خليل محمد (2004). إدارة اتخاذ القرار الاداري، دار فنون المعرفة للنشر والتوزيع.
 5. أيمن صابر سيد (2008). مدخل محاسبي لقياس وتقييم أداء البعد البيئي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (2)، السنة الثانية عشر.
 6. منصور، بهاء محمد (2002). المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الاعمال الحديثة، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الثاني.
 7. تعلق، سيد صابر (2011). نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الاردن.
 8. حسين، علي (2013). نظرية القرارات الإدارية، دار الزهران، الاردن.
 9. حمزة، حيدر (2008). علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (68)، العراق.
 10. درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية (BSC) المتوازن العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني.
- المرادي (2008) في تدنى أداء المصارف الليبية واعتمادها على مؤشرات مالية لا تأخذ في اعتبارها القضايا الاجتماعية والتميز في العمليات الداخلية والاهتمام برضا العملاء، وبالمقابل نجد تأثيراً لبعث التعلم والنمو في عملية ترشيد القرارات الاستراتيجية الأمر الذي يفسر اهتمام المسؤولين في المصارف بتوفير التدريب والدورات المناسبة للتطور الأكاديمي للعاملين وتقديم برامج تدريبية كافية لرفع كفاءة العاملين، وعلى هذا الأساس يوصى الباحثون بضرورة الاهتمام والتركيز على:
- 1- دعم المشروعات الصغرى والمتوسطة بما يسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي.
 - 2- تبني سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الأهلية والرقي بالمسؤولية الاجتماعية إلى الشراكة الاجتماعية.
 - 3- دعم الأسر المنتجة وذوي الاحتياجات الخاصة واعتماد سياسة الاستقطاب وتشجيع الادخار والاستثمار.
 - 4- الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشروعات الصديقة للبيئة ودعم البرامج التعليمية والثقافية والصحية.
 - 5- تحديد العمليات التشغيلية الداخلية التي تحقق التميز والتحسين المستمر وتحديد نقاط القوة والضعف.
 - 6- تطوير العمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء وتحليل جودة الخدمات المقدمة للعملاء وبالشكل الذي يقدم معلومات بشكل دائم.
 - 7- تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبالشكل الذي يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد ومراقبة جودة الخدمات عند كل مراحل تقديم الخدمة.
 - 8- تقديم أفضل الخدمات باستخدام أحدث الوسائل التقنية لتلبية متطلبات العملاء وتطوير العلاقة مع العملاء والمنافسين مع الاستجابة لشكاوى العملاء في الوقت المناسب.
 - 9- تقييم العملاء وتصنيفهم استناداً لمستوى ربحيتهم وقياس مستوى الأداء من خلال الكفاءة في جذب عملاء جدد.

21. Kaplan. R, S, Norton. D.P, (2007), Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Revue July-August.
22. Kaplan. R. S, Atkinson, A.(1998), Advanced Management Accounting, Prentice Hall, New Jersey.
23. Kaplan. R. S, Norton, D. P, (2004), Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into, Tangible Out Comes, Harvard Business school press.
24. Kaplan. R. S, Norton. D. p, (1996), The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press.
25. Kaplan. R.S, Norton, D. P, (1996), using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol,74 ,No.1, Jan-Feb.
26. Zaman, M. (2002). Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent, Central Queensland University.
11. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2012). نموذج الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية - المنصورة، مصر.
12. فياض، محمود أحمد وقداة، عيسى يوسف وعليان، ربحي مصطفى (2010). مبادئ الإدارة، ط (1)، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
13. محمود رزق، أسامة عبد الصادق (2006) مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 30، العدد: الأول.
14. مطر، عصام محمد حمدان، (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
15. Dilla, W. and Steinbart, P. (2005). The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments, International Journal of Accounting Information Systems, Vol.6, Iss.3.
16. Figge, F, Hahn. T, Schaltegger. S, and Wagner. M. (2002). The sustainability Balanced Scorecard. Linking Sustainability Management to Business strategy and the Environment. Busstart. Enu. Online in wiley interscience (www. Intersaence wiley. com) DoI: 10 – 1002.
17. Garrison. R. H, Eric, W. N. (2003), Managerial Accounting, gth McGraw, Hill. Irwin.
18. Hsu, Y, L. LIU, C, C, (2009), Environmental Performance Evaluation and Strategy Management Using Balanced Scorecard, Springer. Science.
19. Jarvenpaa, M., Lansiluoto. A (2005), Reutilization of The Environmental Performance, Case Study, ssrn.
20. Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The balanced scorecard Measures That Drive Performance, Harvard business review, January-February.