

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

"دراسة تطبيقية على الوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة فلسطين"

The role of balanced scorecard in rationalization of earnings management performance

Applied study on Palestinian economic entities

محمد رجب بدر

مفيد الشيخ علي

علي سليمان النعامي

dr.ali_@hotmail.com

قسم المحاسبة

قسم المحاسبة

قسم المحاسبة

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

2013/6/18

تاريخ القبول

2013/4/8

تاريخ الاستلام

الملخص: استهدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار جميع الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين ، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصممت قائمة استقصاء وزعت على (96) من المدراء ورؤساء الأقسام الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية وبلغ عدد المستجيبين (75) أي بنسبة استرداد (78%) ، للحصول على معلومات عن المتغيرات المستقلة (جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء)، بينما تم الحصول على معلومات المتغير التابع من التقارير المالية المنشورة للوحدات الاقتصادية محل الدراسة واللازمة لقياس إدارة الأرباح باستخدام "نموذج ميلر" . وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق نموذج المقياس المتوازن للأداء بنسب عالية و متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح ، وأيضاً بينت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة وبين ترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، باستثناء جانب التعلم والنمو حيث أظهرت الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين تطبيق مقياس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على التطبيق الكامل لنموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة لما له من أهمية في تقييم الأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الترشيد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح لما لها من انعكاسات سلبية على مستقبل الوحدات الاقتصادية في الأجل الطويل وضرورة تركيز الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على تطبيق

جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء والذي قد يكون له أهمية بالغة في ترشيد أداء إدارة الأرباح.

Abstract: The study aimed to explore the relationship between the adoption of balanced scorecard and its four perspectives and *rationalization of earnings management performance* used Palestinian Economic Entities (PEE).

In order to achieve the objective of this study ,all the Economic Entities form those shares on Palestine Exchange were selected .

The sample of the study has been selected of managers and heads of departments and financial administrators working in the Economic Entities and the study relied descriptive and analytical approach and it designed a questionnaire which was distributed to (96) managers and department heads ,administrators and financial working groups in the economic Entities.

The response number was (75),recovery rate of (%78), to obtain information about independent variable (balanced scorecard). (BSC) , Whereas the information about dependant variable (earning management) obtained from entities financial reports published replace the study and to measure earnings management using "miller model", Descriptive and analytical statistical techniques were used to analyze data and discuss the results

The findings of the study indicate that Palestinian Economic Entities adopt balanced scorecard in different and high ratios. In addition the study showed that Palestinian economic entities used earning management approach. The study also revealed a significant opposite relationship between adoption of balanced scorecard and its four perspectives and rationalization of earnings management in Palestinian Economic Entities. Except the perspective of learning and growth where the study showed there's no relationship between the adoption of performance measurements in the perspective of learning and growth within the Balanced Scorecard (BSC)and between the practice of earning management in the Palestinian Economic Entities .

The study provided a set of recommendations, foremost of which are to encourage all Palestinian Economic Entities to adopt balanced scorecard for its role in performance evaluation and rationalization of earnings management performance, and also urged them to rationalization of earnings management practice because of their negative impact on the future of Economic Entities in the long term and the need to focus on adoption the perspective of learning and growth within the Balanced Scorecard (BSC) ,which may be of great importance in rationalization of earnings management performance

مقدمة

تزايد الاهتمام في قطاع الأعمال نحو الاعتماد على المدخل الأخلاقي لمجالات إدارة الأعمال ، المحاسبة ، المراجعة والقاسم المشترك بين هذه المجالات هو الحاجة إلى التمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول من الناحية الأخلاقية، إلا أن هناك العديد من النماذج السلوكية يصعب فيها التمييز

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

المطلق. ومن هذه النماذج السلوكية المثيرة للجدل ما تتخذه الإدارة من قرارات تتحكم من خلالها في المعلومات المحاسبية التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالوحدة الاقتصادية ، وقد تؤدي هذه القرارات إلى التأثير إيجابيا أو سلبيا على صافي الربح ، مما قد يعتبره البعض نوعا من التلاعب بالمعلومات المحاسبية طالما توافر في هذا السلوك صفة التعمد ، بينما يعتبره البعض الآخر - على الرغم من توافر صفة التعمد في تضليل مستخدمي القوائم المالية - سلوكا قانونيا مشروعاً حتى ولو كان سلوكا غير أخلاقي طالما أنه يحقق مصلحة الوحدة الاقتصادية .

وقد يؤدي سلوك الإدارة إما لتخفيض الدخل بغرض تخفيض الضرائب ، أو زيادته بغرض زيادة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة ، أو تمهيده عن طريق تخفيضه إذا كان مرتفعاً أو زيادته إذا كان منخفضاً ، وذلك لتخفيض التقلبات الحادة في مستوى الربح لتحقيق الاستقرار في أسعار الأسهم في السوق ، ومع أن هناك تبايناً في الدوافع التي تحرك الإدارة ، إلا أن سلوك التأثير على الدخل يأخذ أحد الاتجاهات السابقة وهذا ما يعرف بإدارة الأرباح "Earnings Management" (عيسى ، 2008). ونظراً لما يترتب على ظاهرة إدارة الأرباح ، وما ينتج عنها من تضليل وطمس للحقائق ، و التي كانت سبباً في العديد من الفضائح والانهيارات لكبرى الشركات العالمية مثل (Enron and WorldCom) ، ظهرت الحاجة للبحث عن أساليب وطرق للحد من هذه الظاهرة (إدارة الأرباح) ، بهدف الحصول على معلومات أكثر موثوقية ودقة.

أولاً : مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في تبنى نموذج لقياس الأداء (المقياس المتوازن للأداء BSC)، الذي قد يمكن المنظمات الحد من استغلال الإدارة العليا لمرونة المعايير المحاسبية لتحقيق أغراض شخصية، وإعطاء معلومات مضللة عن الأرباح، والتي تنعكس على مستوى الدخل، وتلحق الضرر بمصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالقوائم المالية وما تحتويه من معلومات ذات موثوقية وموضوعية . وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك دور لنموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل هناك دور لمقاييس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح ؟
- 2- هل هناك دور لمقاييس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح ؟

3- هل هناك دور لمقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح ؟

4- هل هناك دور لمقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح ؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تبحث هذه الدراسة علاقة مقاييس الأداء الإستراتيجية (المقياس المتوازن للأداء) متضمنة جوانبها الأربعة في ترشيد أداء إدارة الأرباح في ظل تلاعب وتضليل المدراء بالأساليب و المعلومات المحاسبية لأغراض شخصية، والتي تضر بمصالح المساهمين والأطراف الأخرى. وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:-

- 1- تقييم أداء العاملين والمدراء ومدى تحقيقهم لأهداف المنشأة الموضوعة.
- 2- الحصول على معلومات وتقارير مالية أكثر موثوقية ودقة.
- 3- تقديم مؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية لقياس الأداء على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي.
- 4- تحديد الهيكل التنظيمي والصلاحيات والمسؤوليات والذي بدوره يحد من التلاعب والاستغلال الإداري.
- 5- محاولة توفير إرشادات معينة يوفرها تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء تسمح لمتخذ القرار اختيار الطريقة المثلى لترشيد أداء إدارة الأرباح.

ثالثا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة في ترشيد أداء إدارة الأرباح من خلال :-

- 1- تحديد المقاييس الإستراتيجية في الجوانب الأربعة (المالي ،العلاء،العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء والتي قد تمكن في حال تطبيقها من ترشيد أداء إدارة الأرباح .
- 2- التعرف على ممارسة إدارة الأرباح من حيث مفهومها ومؤشراتها ومبرراتها وطرق ممارستها والآثار المترتبة عليها.

رابعا : فرضيات الدراسة

اعتمد الباحثون في إجابتهم على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:-

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح.

2- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح.

4- الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح.

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول دور تطبيق مقاييس الأداء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح تعزى للمتغيرات التنظيمية التالية (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، الوظيفة الحالية ، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

خامسا: منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون على المنهج الاستقرائي الاستنباطي وذلك من خلال استقراء المصادر العربية والإنجليزية، من كتب ودوريات وأبحاث ورسائل جامعية ودراسات ومقالات، ومن الإنترنت والندوات المنشورة في الصحف ومنشورات سلطة النقد الفلسطينية. واستنباط المتغيرات التي سوف يتم قياسها بأداة الدراسة وهي قائمة الاستقصاء وتحليلها للتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات النظرية الواردة في الدراسة ، لتحديد العلاقة بين المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح. كذلك تم الاعتماد على المنهج التاريخي في استعراض الدراسات السابقة. أما طبيعة الدراسة فهي دراسة تطبيقية، حيث أن مشكلة الدراسة يغلب عليها الطابع التحليلي لمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على إدارة الأرباح.

سادسا: الدراسات السابقة:

1- دراسة (الداعور، 2013) بعنوان: " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة والحد من ممارسة إدارة الأرباح. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثمان من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، وأن جميعها تمارس سياسة إدارة الأرباح، كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح.

2- دراسة (أبو جزر، 2012) بعنوان: "استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية و من أهم نتائج الدراسة: - وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد نموذج المقياس المتوازن للأداء على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً ولكن البعد الاجتماعي كان ذو اثر سلبي. - طبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية. - أن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت اقل مما يتوقعه العملاء. - يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج المقياس المتوازن للأداء وضرورة نشر فكرة نموذج المقياس المتوازن للأداء على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.

3- دراسة (إبراهيم، 2011): بعنوان "إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة المقياس المتوازن للأداء"

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية في الخدمات الحكومية بوزارة المالية المصرية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً ، وأهم نتائج الدراسة:- أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تعمل على تقويم أداء الخدمات

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

الضريبية الالكترونية على النحو الذي يساهم في تعظيم الإيرادات الضريبية و ترشيد تكلفة تقديمها و تعظيم رضا الممول و تخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية و تنمية مهارات العاملين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء الإدارة الضريبية بصفة عامة وفي مجال تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بصفة خاصة .

4- دراسة (الأسطل ، 2011) : بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن(BSC) بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة،

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء .ويوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتماد البطاقة كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.

5- دراسة (Neffati& Ben Fred& Schalck,2011) بعنوان: "Earnings Management, Risk and Corporate Governance in US Companies"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن أن تتأثر مستوى المخاطر من خلال بعض آليات الحوكمة وما إذا كان هذا الخطر هو الدافع لإدارة الأرباح. حددت الدراسة ثلاثة أنواع من المخاطر: المخاطر العامة ، المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية. أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية وعددها (222) شركة خلال الفترة 1994-2001. حيث أشارت نتائج الدراسة الميدانية على الشركات الأمريكية أن إدارة الأرباح ارتبطت ارتباطاً إيجابياً مع الخطر، أياً كان نوعه (عام ، تشغيلي، مالي)، وهذا يعني أن ممارسات الحوكمة تعمل على تقليل المخاطر أي أن الشركات التي تكون أكثر تعرضاً للمخاطر تكون أكثر عرضة لممارسة إدارة الأرباح وفشل في

ممارسة الحوكمة ومع ذلك، قد تختلف الممارسات الجيدة وفقاً لنوع المخاطر. كما وجدت الدراسة أن الممارسات الجيدة لها تأثير سلبي على إدارة الأرباح في حين أن جميع أنواع المخاطر يكون لها أثر إيجابي على إدارة الأرباح. وأوصت الدراسة أنه يجب اتخاذ متغيرات الحوكمة الأخرى في الاعتبار مثل لجان المراجعة وحجم الشركة وفرص النمو.

6- دراسة (مبارك، 2010) بعنوان "جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على البيئة السعودية"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية بهدف اختبار ما إذا كان لجودة أنشطة المراجعة الداخلية تأثير على ممارسات إدارة الأرباح. استخدم الباحث (نسبة ميلر) لقياس المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة فقد عبر عنها مبارك باستخدام إحدى عشر متغيراً. البيانات الخاصة بالمتغير التابع حصل عليها الباحث من التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية خلال الفترة من (2006 إلى 2008) على موقع التداول وقد أشارت النتائج إلى:-

- وجود علاقة عكسية ذات تأثير معنوي بين جودة المراجعة الداخلية وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية وإن حجم عمل المراجعة الداخلية المرتبط بعملية إعداد وعرض التقارير المالية هو المتغير الوحيد الذي له علاقة عكسية ذات تأثير معنوي على إدارة الأرباح.

7- دراسة (Greiling, 2010)، بعنوان: "Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء. ومن أهم نتائج الدراسة:- أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح. وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المنظمات غير الهادفة للربح.

8- دراسة (Hazeline Ayoup, 2009) بعنوان: "Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process: A Study of a Utility Company"

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء يسهل عملية التوافق والموائمة بين أهداف الشركات ووحدة العمل الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمدراء وأجريت هذه الدراسة بعد ستة عشر عاما من تنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء، فقدمت هذه الدراسة تقييما بشأن كيف يمكن لشركة ماليزية والتي استفادت من تطبيق المقياس المتوازن للأداء لأكثر من عقد من الزمان وما زالت تحاول الحصول على أفضل موائمة بين أهداف الشركات واستراتيجيات الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية للمدراء .

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) لازم لضمان موائمة أهداف الشركات والاستراتيجيات ومؤشرات الأداء الرئيسية الإدارية، وأن التوافق الاستراتيجي ما زال مجال بحث يحتاج إلى المزيد من التحسين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نموذج المقياس المتوازن بحيث يكون مناسب لكل شركة مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات المتتالية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية كمستوى فهم المدراء للشركة والإدارات.

9 - دراسة (شتيوي, 2009) بعنوان: دراسة تطبيقية لتحليل تأثير العوامل الاقتصادية على ممارسات إدارة الأرباح بالشركات المصرية.

هدفت الدراسة إلى إمكانية استخدام التغيرات في أثر الاستحقاق المحاسبي كمقياس لمساحة حرية اختيار السياسات المحاسبية المستغلة من قبل المديرين حيث تسعى الدراسة لفحص مدى ارتباط التغيرات في أثر الاستحقاق المحاسبي بالعوامل الاقتصادية والتي تشمل كلاً من خصائص الشركة وطبيعة بيئة الإفصاح. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: - ارتباط التغيرات في أثر الاستحقاق المحاسبي بكل من حجم الشركة، ومعدل الرفع المالي، وطول دورة العمليات، ومعدل النمو في الأصول، وبعض العوامل الأخرى، وأن سبب ضالة حجم إعلانات الأرباح غير المتوقعة للشركات كبيرة الحجم يتمثل في ممارسة تلك الشركات للتلاعب بأثر الاستحقاق بشكل أقل بالمقارنة مع الشركات صغيرة الحجم. كما أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: - أن ينتبع المحللون الماليون المركز المالي للشركة على المساحة المتاحة لحرية الاختيار بين السياسات المحاسبية. - لا بد من توفير منهجية يمكن تطويرها لاستخدامها في تفسير كيفية تأثير تلك العوامل في التأثير على ممارسات إدارة الأرباح.

10- دراسة (Iselin et al,2008) ' بعنوان: " The effects of the balanced scorecard on performance

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها المختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) على الأداء، وقد طبقت هذه الدراسة على (145) شركة صناعية باستراليا التي تزيد عائدات مبيعاتها عن (100) مليون دولار.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الإستراتيجية ونظام قياس الأداء مع أداء المنظمة الكلي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مع أداء المنظمة، ومن أهم مقاييس الأداء التي مثلت أبعاد بطاقة الأداء مالياً (الربح والتدفقات النقدية- رضا العملاء- مشاركة السوق- جودة المنتج- الابتكار- البحوث التسويقية- زمن تقديم المنتجات للسوق- كفاءة العمال- معدل ترك العاملين- تكنولوجيا المعلومات) وكلها كان لها أثر على أداء المنظمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أي أثر لكل من مقياس (المسؤولية الاجتماعية، التكاليف، إعادة العمل، فاقد الزمن) على أداء المنظمة.

11- دراسة (Theresa & Alan :2004)، بعنوان: "The Balanced Scorecard :The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment"

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) على درجة مصداقية المعلومات المحاسبية.

وانطلقت الدراسة من أهمية نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) باعتبارها أهم المقاييس التطويرية لترشيد الأداء في هذه المنشآت، كما أنها تخاطب الأهداف الإستراتيجية لها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- تمتع إدارة المنشآت التي تطبق نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) باتخاذ قرارات رشيدة.
- توافر الثقة في التقارير المالية المعدة من قبل هذه الإدارات.
- صدق وعدالة محتوى المعلومات المحاسبية المعبرة عن حقيقة المركز المالي لهذه المنشأة.

الاطار النظري

أولاً: نموذج المقياس المتوازن للأداء

يعتبر نموذج المقياس المتوازن للأداء والذي تم اقتراحه بواسطة: (Kaplan & Norton , 1992) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء

وباتجاه تحقيق الأهداف. لذا برز نموذج المقياس المتوازن للأداء كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن الشركات من قياس وتقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور بدلاً من الاقتصار على المحور المالي بالرغم من أهميته.

حيث عرف (Kaplan & Norton: 1996) نموذج المقياس المتوازن للأداء أنه "فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنشأة وتعبئة مجهود الأفراد وتوجيهه نحو إستراتيجية المنشأة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنها تعتبر ترجمة إستراتيجية المنشأة ورؤيتها الشاملة ولورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومن ثم فإنه يمكن اعتبار نموذج المقياس المتوازن للأداء بمثابة الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية ويتأثر ذلك من خلال تضمين الإستراتيجية العامة مجموعة من مؤشرات قياس الأداء، توفر معلومات كاملة عن وضع ومركز المنشأة".

بينما أشار (Kaplan and Norton:1992) على أنه "تخطيط استراتيجي و نظام إدارة يستخدم على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية والصناعة، والحكومة، والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية إلى رؤية و إستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة أداء المنظمة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية بينما وصف (Gering and Keith, 2000) نموذج المقياس المتوازن للأداء على أنه أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"

يتضح مما سبق أن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) تطور في وقت مبكر من إطار بسيط لقياس الأداء لكل التخطيط الاستراتيجي ونظام الإدارة لتصبح أداء لتحويل خطة المنشأة الإستراتيجية لتنظم على أساس يومي. فهي توفر الإطار الذي لا يقدم فقط قياس الأداء ولكن يساعد المخططين في تحديد ما ينبغي القيام به وقياسه ويمكن المدراء التنفيذيين من تنفيذ إستراتيجية المنشأة (Kaplan and Norton1996b)

القواعد الأساسية لتنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) بنجاح:

أشار (Pim,1997) أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC)، يمكن عرضها على النحو التالي (البتانوني،

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC)، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC)، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية له وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم ، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

ثانياً /إدارة الأرباح:

إن مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) تسمح ببعض المرونة في إعداد التقارير المالية وبذلك إعطاء المديرين الماليين بعض الحرية للاختيار بين البدائل و الطرق المحاسبية. " إدارة الأرباح هي استخدام واستغلال هذه المرونة في التقارير المالية للتغيير في النتائج المالية للشركة". (Ortega and Grant, 2003)

و عرّف (Schipper, 1989) إدارة الأرباح بأنها "تلاعب لتحقيق الأرباح المستهدفة والمحددة مسبقاً من قبل الإدارة وذلك من خلال تدخل هادف في عملية إعداد التقارير الخارجية بقصد الحصول على بعض المكاسب الخاصة". كما أشار (Levit, 1998) إلى إدارة الأرباح على أنها منطقة رمادية يمكن للمدراء التلاعب فيها ، حيث تقارير الأرباح تعكس رغبات الإدارة بدلاً من الأداء المالي الحقيقي للشركة.

وعرف كلا من (Healy and Whalen, 1999) بأن "إدارة الأرباح تحدث عندما يمتلك مدراء الشركة السيطرة والتحكم في استخدام التقارير المالية و في هيكلية العمليات للتغيير في التقارير المالية إما لتضليل بعض أصحاب المصالح حول الأداء الاقتصادي الأساسي للشركة أو للتأثير على النتائج التعاقدية التي تعتمد على الأرقام المحاسبية".

دوافع إدارة الأرباح:

أولاً : الدوافع المتعلقة بتوقعات وتقييم السوق المالي: (Dechow et. Al, 1996)

إن الاستخدام السائد للمعلومات المحاسبية من قبل المستثمرين والمحللين الماليين للمساعدة في تقييم الأسهم، يمكن أن يولد دافعاً أو حافزاً للمديرين للتلاعب بالأرباح، وذلك محاولة منهم للتأثير على أداء سعر السهم في المدى القصير. ولقد أظهرت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأرباح، أن الأرباح تستخدم لتتوافق مع توقعات المستثمرين والمحللين الماليين أو الإدارة .

ثانياً : الدوافع التعاقدية

تستخدم البيانات المحاسبية للمساعدة في رصد وتنظيم العقود بين الشركة والملاك المتعدين، حيث تنشأ عقود المكافآت الإدارية الصريحة والضمنية للملائمة بين مصالح الإدارة والمتمثلة في المكافآت أو الحوافز، وبين أصحاب المصالح الآخرين . وهناك نوعان من العقود، هما عقود الإقراض أو الديون، وعقود المكافآت أو الحوافز للإدارة . والتي سيتم تناولهما بإيجاز على النحو التالي:

1- عقود الإقراض

تكتب عقود الاقتراض بطريقة محددة للحد من تصرفات الإدارة التي تقيد أصحاب المصالح في الشركة على حساب الدائنين . حيث يرى البعض بأن هذه العقود تولد حوافز لإدارة الأرباح بسبب تكلفتها المحتملة للجان التعويضات والدائنين في حالة عدم القيام بإدارة الأرباح (Watts & Zimmerman, 1978).

كما يرى (Sweeney, 1994) أن هناك دليلاً على الأثر الواضح الذي تتركه إدارة الأرباح على توزيع الموارد وذلك لأغراض عقود الإقراض.

2- عقود مكافآت الإدارة

لقد تناولت العديد من الدراسات، عقود التعويضات أو المكافآت لمعرفة دوافع إدارة الأرباح عند المديرين . حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن مديري الأقسام في شركات كبيرة عالمية يؤجلون الدخل عندما لا يتحقق هدف الأرباح في برنامج مكافآتهم، وعندما يكونون مرشحين لأقصى المكافآت

المتفق عليها وفق الخطة المحددة (Guidry et. al, 1999) .

ويرى البعض الآخر بأن عقود المكافآت وعقود الإقراض تدفع بعض الشركات لإدارة أرباحها لكي تزيد من المكافآت، وتعمل على تحسين الوضع الوظيفي، بالإضافة إلى التخفيف من حدة المخالفات المحتملة لمواثيق الدين (Healy & Wahlen, 1999)

3- الدوافع السياسية (Watts & Zimmerman, 1978)

تشمل الدوافع السياسية لإدارة الأرباح الرغبة في تقليص تكلفة الالتزام باللوائح والقوانين الحكومية، أو زيادة العائد نتيجة الإذعان لتلك اللوائح والقوانين فقد قام (Watts & Zimmerman) بصياغة ما يسمى بفرضية التكلفة السياسية والتي تركز بشكل أساسي على وجود دافع قوى لدى الشركات التي تواجه احتمال لتدخل الجهات الحكومية أن تمارس إدارة الأرباح بالعمل على تقليل الدخل بهدف تجنب التكاليف المرتبطة بهذا التدخل.

ثالثاً : الدوافع التنظيمية (Watts & Zimmerman , 1978):

لقد قامت بعض الدراسات باستطلاع تأثيرات شكلين من أشكال الدوافع التنظيمية على إدارة الأرباح، وهما التنظيم الخاص بالصناعة، والتنظيم الخاص بمكافحة الاحتكار .

1- التنظيم الصناعي

لقد أبدى واضعو المعايير اهتمامهم بإدارة الأرباح للتحايل على التنظيم الصناعي، وقد كانت أغلب الدراسات على الشركات الأمريكية بمختلف أغراضها، حيث أشارت إلى خضوع جميع الصناعات عملياً لدرجة من التنظيم، وخضوع البعض الآخر إلى مراقبة تنظيمية ترتبط بالبيانات المالية بصورة صريحة (الأعمال المصرفية، وشركات التأمين، وقطاع الخدمات) ، حيث تتطلب الأنظمة المصرفية من المصارف توفير متطلبات الملائمة المالية . كما تقضى نظم التأمين بأن يستوفى المؤمنون شروطاً تحقق الحد الأدنى من السلامة المالية . وفى المقابل فإن المرافق الخدمية تخضع للتصنيف النظامي والذي يسمح لها بالحصول على عائد عادى فقط على أصولها المستثمرة . وبالتالي هناك تأكيد على أن مثل هذه الأنظمة تولد حوافز لإدارة قائمة الدخل ومتغيرات جدول الموازنة التي تهم المنظمين .

2- تنظيم مكافحة الاحتكار:

يمكن لأشكال التنظيم الأخرى أن توفر للشركات حوافز لإدارة الأرباح، حيث أثبتت بعض الدراسات أن الشركات المعرضة لاتهامها بقضايا الاحتكار (من منطلق مكافحة الاحتكار)، أو أي قضايا سياسية أخرى، لديها دوافع لإدارة أرباحها لكي تظهر أقل ربحية.

رابعاً : الضرائب :

يمكن أن تخلق الضرائب التي تتحملها المنشأة حافزاً لدى المديرين لإدارة الأرباح حيث قد يختار المديرون السياسات والطرق المحاسبية والتي يترتب عليها تخفيض الأرباح ومن ثم تخفيض الضريبة التي تتحملها المنشأة ، وقد يكون ذلك مدفوعاً بتحقيق وفورات نقدية كنتيجة لتخفيف الضريبة المدفوعة . حيث أوضحت الدراسة أن اختيار السياسة المحاسبية تتأثر بالضرائب التي تدفعها الوحدة الاقتصادية وأوضحت أن الضرائب التي تدفعها الوحدات الاقتصادية قد تعتبر سبباً جوهرياً لقيام الإدارة بإدارة الأرباح، حيث أشار إلى أن الوحدات الاقتصادية قد تأخذ شكل تكتلات أعمال حتى يسهل إدارة الأرباح من خلال المعاملات البينية بين شركات المجموعة بحيث يتم تخفيض الأرباح لتخفيض مقدار الضرائب المدفوعة (Northcut et al , 1998) .

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مفردات الظاهرة وأن الفئة المستهدفة تتمثل في مدراء الأقسام والدوائر الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في البورصة الفلسطينية ولها قوائم مالية منشورة على موقع تداول عن أعوام (2009 ، 2010 ، 2011). ذلك لأن احتساب التعبير في (نسبة ميلر) يحتاج إلى بيانات عن صافي رأس المال العامل وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لعدة سنوات . لذلك استخدم الباحثون الشركات المسجلة في البورصة منذ عام (2009). وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (48) وحدة اقتصادية وهذا العدد هو عبارة عن جميع الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في البورصة الفلسطينية .

-عينة الدراسة:

تم توزيع (96) استبانة على كل مجتمع الدراسة (مدراء الأقسام والدوائر الماليين والإداريين العاملين في الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في البورصة الفلسطينية) والتي عددها (48) وحدة اقتصادية حيث تم الحصول على (75) استبانة والتي تتمثل في ردود (31) وحدة اقتصادية أي بنسبة استرداد (78%)، وقام الباحثون بعرض خصائص أفراد العينة بالتفصيل من خلال الجزء التالي:

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

تبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أي ما يمثل نسبة 84% هم من حملة البكالوريوس والماجستير وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يمتلكون القدرة العلمية الكافية للإجابة على تساؤلات الاستبانة مما يجعل الإجابات أكثر دقة كما أن 97.7% هم من أصحاب التخصصات العلمية التي

علي النعامي وآخرون

لها علاقة وثيقة بالدراسة ولديهم مؤهلات متخصصة في المحاسبة والإدارة تسمح لهم الإجابة على تساؤلات الاستبانة بشكل موضوعي ودقيق وإن ما يمثل نسبة 61.3% يمتلكون مراكز وظيفية ذو مستوى عالي وحساس مما يعني أن غالبية أفراد العينة يمتلكون القدرة الكافية للإجابة على تساؤلات الاستبانة من منطلق أنهم يعملون في مناصب قيادية عليا وإن نسبة 76% لديهم الخبرة العملية أكثر من خمس سنوات وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية عالية في تخصصاتهم تمكنهم من الإجابة على تساؤلات الاستبانة بشكل موضوعي ودقيق من خلال خبرتهم وما يمثل نسبة 90.7% لديهم دورات تدريبية مما يعني أنهم يمتلكون القدرة على مواكبة التطورات الحديثة مما يجعل إجاباتهم دقيقة وموضوعية و63.9% ذو فئة عمرية أكبر من 35 سنة مما يعني أنهم يمتلكون خبرة وممارسة في مجالاتهم يجعلهم قادرين على الإجابة على تساؤلات الاستبانة .

أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانة لدراسة مدى تطبيق الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين لجوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية ومعلومات عامة عن المستجيب (المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المستجيب في مجال العمل الإداري، الفئة العمرية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: يوضح الجانب المالي ويتكون من 11 فقرة.

المحور الثاني: يوضح جانب العميل، ويتكون من 16 فقرة.

المحور الثالث: يوضح جانب العمليات الداخلية ويتكون من 15 فقرة.

المحور الرابع: يوضح جانب التعلم والنمو ويتكون من 12 فقرة.

وبذلك تكون مجموع فقرات المحاور (54) فقرة.

أولاً: تصحيح الاستبانة:

يلاحظ أن الباحثين قاموا بصياغة بنود الاختبار (الاستبانة) واضعي في الاعتبار مناسبة الفقرات لموضوع الدراسة حسب الجدول التالي:

| التصنيف | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحثون بحساب الصدق باستخدام صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والمحاسبة وعلى ضوء آرائهم تم الاحتفاظ بالفقرات التي وصلت نسبة الاتفاق عليها (85%) فما فوق.

ثانيا : ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحثون من ثبات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha :

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) فرد من العاملين في الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين ، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي (0.95). وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، كذلك يتبين أن جميع جوانب الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات إذ يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها عندما يزيد معامل ألفا كرونباخ على النسبة المئوية 60%، وأما إذا قلت عن ذلك فتعتبر ضعيفة، وإذا كانت أكبر من 90% فتعد ممتازة (Sekaran, 2000).

تحليل فقرات الاستبانة

التساؤل الرئيسي: ما هو أكثر جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء أهمية من حيث التطبيق في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؟

للتعرف على أكثر جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء تطبيق في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية المدرجة أسهمها في البورصة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجوانب تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، والنتائج الخاصة بذلك موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (1) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتطبيق جوانب

نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC)

| الجوانب | عدد الفقرات | الدرجة الكلية | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|-------------------------|-------------|---------------|---------|-------------------|--------------|---------|
| الجانب المالي | 11 | 55 | 43.23 | 5.77 | 78.6 | 1 |
| جانب العملاء | 16 | 80 | 60.72 | 10.48 | 75.9 | 3 |
| جانب العمليات الداخلية | 15 | 75 | 57.37 | 8.74 | 76.5 | 2 |
| جانب التعلم والنمو | 12 | 60 | 44.23 | 8.38 | 73.7 | 4 |
| المقياس المتوازن للأداء | 54 | 270 | 205.55 | 28.18 | 76.1 | — |

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي على الدرجة الكلية و ضرب الناتج في 100 أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) قد بلغ 205.5 درجة وانحراف معياري 28.18 درجة، ووزن نسبي 76.1%، وهذا يشير إلى أن توجهات أفراد العينة بالنسبة لتطبيق مقاييس الأداء الأربعة ايجابية بدرجة كبيرة، وبما أن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) لديه أربعة جوانب، فقد احتل الجانب المالي المرتبة الأولى من حيث الأهمية ووزن نسبي 78.6%، بينما احتل جانب العمليات الداخلية المرتبة الثانية ووزن نسبي 76.5%، في حين احتل جانب العميل المرتبة الثالثة ووزن نسبي 75.9%، بينما احتل جانب التعلم والنمو المرتبة الرابعة والأخيرة ووزن نسبي 73.7%. وهذا يشير إلى أن العاملين في الوحدات الاقتصادية يرون بأنه يتم تطبيق جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) في شركاتهم بدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية لنموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) بين (73.7% - 78.6%). وهذا يدل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء لتقييم الأداء ومواكبة الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة، لكي تتمكن المنشأة من الحفاظ على وجودها، وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأفضل صورة ممكنة.

التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؟

لإيجاد ذلك قام الباحثون بإيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات الجانب الأول (الجانب المالي)، ثم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات الجانب والدرجة الكلية للجانب حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

جدول (2) يوضح نتائج اختبار الإشارة والنسب المئوية والأهمية النسبية لفقرات الجانب المالي

| الرقم | فقرات الجانب المالي | مؤلف بشدة % | مؤلف % | مؤلف % | مؤلف % | مؤلف بشدة % | المتوسط | الأهمية النسبية | قيمة Z | الترتيب |
|-------|---|-------------|--------|--------|--------|-------------|---------|-----------------|---------|---------|
| 1 | ترتبط المؤشرات المالية في الشركة بإستراتيجيتها وتترجم أهدافها. | 37.3 | 54.7 | 6.7 | 1.3 | 0.0 | 4.28 | 85.6 | -8.01** | 1 |
| 2 | يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المالي والإداري | 25.3 | 64.0 | 6.7 | 4.0 | 0.0 | 4.11 | 82.1 | -7.53** | 2 |
| 3 | يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين حجم الإيرادات | 32.0 | 53.3 | 8.0 | 6.7 | 0.0 | 4.11 | 82.1 | -6.98** | 2 |
| 4 | تعمل الإدارة على زيادة وتطوير البرامج والخدمات المتنوعة من خلال اعتماد مجالات وبرامج جديدة | 29.3 | 52.0 | 13.3 | 5.3 | 0.0 | 4.05 | 81.1 | -6.95** | 4 |
| 5 | تتبنى الشركة سياسة سعرية تتلاءم مع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء | 25.3 | 46.7 | 24.0 | 4.0 | 0.0 | 3.93 | 78.7 | -6.62** | 6 |
| 6 | تقدم الشركة السلع والخدمات بأسعار ملائمة تتناسب مع أسعار المنافسين | 25.3 | 56.0 | 13.3 | 4.0 | 1.3 | 4.00 | 80.0 | -6.95** | 5 |
| 7 | يعتبر مؤشر تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح)، هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق | 21.3 | 56.0 | 16.0 | 5.3 | 1.3 | 3.91 | 78.1 | -6.55** | 7 |
| 8 | يعتبر مؤشر النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، من المقاييس الأساسية التي تقوم الشركة بتطبيقها | 17.3 | 49.3 | 21.3 | 8.0 | 4.0 | 3.68 | 73.6 | -5.21** | 11 |

علي النعامي وآخرون

| | | | | | | | | | | |
|---------------|--|------|------|------|------|------|-------|------|---------|----|
| 9 | يستهدف مؤشر تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، تحقيق أقصى فاعلية ممكنة | 13.3 | 57.3 | 18.7 | 9.3 | 1.3 | 3.72 | 74.4 | -5.63** | 9 |
| 10 | تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار | 2.7 | 12.0 | 16.0 | 48.0 | 21.3 | 3.73 | 74.7 | -5.04** | 8 |
| 11 | يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً، هدفاً استراتيجياً تسعى الشركة إلى تحقيقه | 2.7 | 6.7 | 21.3 | 56.0 | 13.3 | 3.71 | 74.1 | -5.73** | 10 |
| الجانب المالي | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 43.23 | 78.6 | -8.54** | |

**** P-value < 0.01 * p-value < 0.05 // p-value > 0.05**

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات الجانب الأول الذي يقيس (تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي) بلغ 43.2 درجة وبوزن نسبي بلغ 78.6 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون ويرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وهذه الموافقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01 مما يشير على أن العاملين في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية محل العينة يرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي بدرجة كبيرة ويرونه هدفاً استراتيجياً ويمكن تطبيقه. وهذا يدل على أهمية الجانب المالي بالنسبة للوحدات الاقتصادية، لما له من دور هام في الحفاظ على استمرارية وقدرة الوحدات الاقتصادية في الأسواق لتقديم الخدمات والمنتجات بصورة تعكس التطور التكنولوجي وإرضاء العملاء، والمحافظة على ثروة المساهمين، وتعزيز أدائها المالي لتصبح قادرة على المنافسة في ظل حدة المنافسة في عالمنا.

التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؟

- للتعرف على مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء تم إيجاد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لفقرات الجانب الثاني (تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات الجانب والدرجة الكلية للجانب حول درجة الحياء وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك من خلال الجدول التالي:

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

جدول (3) يوضح نتائج اختبار الإشارة والنسب المئوية والأهمية النسبية لفقرات جانب العميل

| الرقم | فقرات جانب العملاء | موافق بشدة % | موافق % | محايد % | غير موافق % | موافق بشدة % | المتوسط | الأهمية النسبية | قيمة Z | الترتيب |
|-------|---|--------------|---------|---------|-------------|--------------|---------|-----------------|--------|---------|
| 1 | تعمل إدارة الشركة على تحقيق درجة الرضا المناسبة للعملاء | 38.7 | 48.0 | 10.7 | 1.3 | 1.3 | 4.21 | 84.3 | -7.57 | 1 |
| 2 | تعمل إدارة الشركة على تحقيق توازن بين الطاقة الإنتاجية المتاحة والحصة المستهدفة من العملاء في السوق | 18.7 | 61.3 | 13.3 | 4.0 | 2.7 | 3.89 | 77.9 | -6.70 | 3 |
| 3 | تحاول إدارة الشركة التعرف على آراء العملاء في أداء الشركة | 25.3 | 48.0 | 13.3 | 9.3 | 4.0 | 3.81 | 76.3 | -5.46 | 6 |
| 4 | تهتم إدارة الشركة التعرف على آراء العملاء في المنتجات والخدمات المقدمة لهم | 26.7 | 45.3 | 16.0 | 6.7 | 5.3 | 3.81 | 76.3 | -5.54 | 6 |
| 5 | تولي إدارة الشركة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات العملاء | 28.0 | 44.0 | 14.7 | 5.3 | 8.0 | 3.79 | 75.7 | -5.38 | 8 |
| 6 | تسعى إدارة الشركة إلى تقديم أفضل السلع والخدمات المقدمة لعملائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة | 28.0 | 44.0 | 12.0 | 8.0 | 8.0 | 3.76 | 75.2 | -5.05 | 9 |
| 7 | تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار معقولة تتناسب مع القدرات الشرائية للعملاء | 21.3 | 50.7 | 13.3 | 12.0 | 2.7 | 3.76 | 75.2 | -5.21 | 9 |
| 8 | تعمل إدارة الشركة على تطوير العلاقة مع العملاء والمنافسين | 20.0 | 53.3 | 12.0 | 10.7 | 4.0 | 3.75 | 74.9 | -5.29 | 12 |
| 9 | تستجيب الشركة لشكاوى العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير | 17.3 | 44.0 | 25.3 | 10.7 | 2.7 | 3.63 | 72.5 | -4.68 | 14 |
| 10 | تهتم الشركة بتطوير مكانتها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى | 30.7 | 42.7 | 20.0 | 5.3 | 1.3 | 3.96 | 79.2 | -6.33 | 2 |

علي النعامي وآخرون

| | | | | | | | | | | |
|--------------|--|------|------|------|------|-----|-------|------|-------|----|
| 11 | يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة، من عناصر تعمل على تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية والحصة السوقية المستهدفة | 18.7 | 54.7 | 16.0 | 5.3 | 5.3 | 3.76 | 75.2 | -5.80 | 9 |
| 12 | يراعي مقياس حيافة عملاء جدد، تحقيق هدف الربحية العادلة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة | 22.7 | 50.7 | 16.0 | 8.0 | 2.7 | 3.83 | 76.5 | -5.80 | 5 |
| 13 | يستهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، إيجاد منتجات تلي حاجات العملاء المادية والمعنوية | 29.3 | 44.0 | 14.7 | 5.3 | 6.7 | 3.84 | 76.8 | -5.63 | 4 |
| 14 | يحتوي مقياس ربحية العملاء على عناصر تساهم في تحقيق الربح العادل | 25.3 | 42.7 | 16.0 | 8.0 | 8.0 | 3.69 | 73.9 | -4.79 | 15 |
| 15 | يسعى مقياس رضا العميل، إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل | 16.0 | 54.7 | 20.0 | 5.3 | 4.0 | 3.73 | 74.7 | -5.81 | 13 |
| 16 | تستخدم الشركة مقياس لإظهار العملاء غير المريحين والذين تزيد تكلفة جذبهم عن العائد المحقق من خلال تقديم الخدمة لهم. | 14.7 | 49.3 | 16.0 | 10.7 | 9.3 | 3.49 | 69.9 | -4.03 | 16 |
| جانب العملاء | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 60.72 | 75.9 | -8.54 | |

حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات البعد الثاني الذي يقيس (تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل) بلغ 60.72 درجة ويوزن نسبي بلغ 75.9% وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون ويرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. وهذه الموافقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01. مما يشير على أن العاملين في الوحدات الاقتصادية يرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في جانب العميل بدرجة كبيرة في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية التي يعملون بها. وهذا يدل على أهمية جانب العملاء لما له من دور في الحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف الوحدة المالي.

التساؤل الفرعي الثالث: ما مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؟
للتعرف على مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية من نموذج المقياس

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

المتوازن للأداء تم إيجاد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لفقرات الجانب الثالث (تطبيق مقاييس الأداء في العمليات الداخلية)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات الجانب والدرجة الكلية للجانب حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج الخاصة بذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (4) يوضح نتائج اختبار الإشارة والنسب المئوية والأهمية النسبية لفقرات جانب العمليات الداخلية

| الرقم | فقرات جانب العمليات الداخلية | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % | مؤشر الأداء % |
|-------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | تعمل إدارة الشركة على تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء | 34.7 | 54.7 | 6.7 | 4.0 | 0.0 | 4.20 | 84.0 | -7.53** |
| 2 | تقوم الشركة بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن تتميز بها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية. | 25.3 | 54.7 | 12.0 | 8.0 | 0.0 | 3.97 | 79.5 | -6.52** |
| 3 | تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية. | 22.7 | 56.0 | 20.0 | 1.3 | 0.0 | 4.00 | 80.0 | -7.36** |
| 4 | تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت. | 22.7 | 48.0 | 20.0 | 8.0 | 1.3 | 3.83 | 76.5 | -5.81** |
| 5 | تعمل إدارة الشركة على تطوير مجالات الصناعة والعمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء | 24.0 | 52.0 | 20.0 | 1.3 | 2.7 | 3.93 | 78.7 | -6.84** |
| 6 | تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل متواصل | 28.0 | 48.0 | 17.3 | 4.0 | 2.7 | 3.95 | 78.9 | -6.48** |
| 7 | تعمل إدارة الشركة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للعملاء عنصر الاستقرار والرضا | 24.0 | 54.7 | 17.3 | 1.3 | 2.7 | 3.96 | 79.2 | -6.99** |

علي النعامي وآخرون

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----|---|------|------|------|------|-----|-------|------|---------|----|
| 8 | 8 | تسعى إدارة الشركة إلى دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين | 18.7 | 52.0 | 22.7 | 2.7 | 4.0 | 3.79 | 75.7 | -6.17** | 8 |
| 9 | 9 | توفر الشركة تقديم السلع والخدمات الجديدة في الوقت المناسب | 18.7 | 54.7 | 14.7 | 6.7 | 5.3 | 3.75 | 74.9 | -5.63** | 9 |
| 10 | 10 | تعمل إدارة الشركة على إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتنمية قدرات العاملين وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية | 17.3 | 48.0 | 18.7 | 12.0 | 4.0 | 3.63 | 72.5 | -4.61** | 14 |
| 11 | 11 | يتضمن مقياس تحقيق الفاعلية الإنتاجية، الوصول إلى الوحدات الإنتاجية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو أقل تكلفة | 22.7 | 45.3 | 18.7 | 10.7 | 2.7 | 3.75 | 74.9 | -5.12** | 9 |
| 12 | 12 | يحسب مقياس الجودة والنوعية، النسبة المئوية المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة (أو أقل نسبة عيب مسموح بها). | 20.0 | 48.0 | 20.0 | 9.3 | 2.7 | 3.73 | 74.7 | -5.29** | 12 |
| 13 | 13 | يتضمن مقياس الإتقان في المنتجات والخدمات هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية | 20.0 | 44.0 | 20.0 | 13.3 | 2.7 | 3.65 | 73.1 | -4.52** | 13 |
| 14 | 14 | يقوم مقياس الاختراق والنفوذ للسوق، بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعة (المخطط لها) | 14.7 | 42.7 | 22.7 | 17.3 | 2.7 | 3.49 | 69.9 | -3.55** | 15 |
| 15 | 15 | يحدد مقياس الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، درجة الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة | 17.3 | 54.7 | 16.0 | 9.3 | 2.7 | 3.75 | 74.9 | -5.54** | 9 |
| جانب العمليات الداخلية | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 57.37 | 76.5 | -8.54** | |

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات الجانب الثالث الذي يقيس (تطبيق مقاييس الاداء في جانب العمليات الداخلية) بلغ 57.37 درجة وبوزن نسبي بلغ 76.5% وهذا يدل على أن

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

أفراد العينة يوافقون ويرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية في الوحدات الاقتصادية. وهذه الموافقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01. مما يشير على أن العاملين في الوحدات الاقتصادية محل العينة يرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء لجانب العمليات الداخلية بدرجة كبيرة . وهذا يدل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بجانب العمليات الداخلية، لما لهذا الجانب من أهمية في المحافظة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تقابل برضا وإشباع من قبل العملاء، والارتقاء بمكنتها في السوق، وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين والمرتبين.

التساؤل الفرعي الرابع: ما مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية؟

للتعرف على مستوى تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء تم إيجاد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لفقرات الجانب الرابع (تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو)، ثم تم إيجاد قيمة اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات الجانب والدرجة الكلية للجانب حول درجة الحياء وتساوى (3)، والنتائج الخاصة بذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (5) يوضح نتائج اختبار الإشارة والنسب المئوية والأهمية النسبية لفقرات جانب التعلم والنمو.

| الرقم | فقرات جانب التعلم والنمو | موافق % بشدة | موافق % | محايد % | غير موافق % | غير موافق % بشدة | المتوسط | الأهمية النسبية | قيمة Z | الترتيب |
|-------|---|--------------|---------|---------|-------------|------------------|---------|-----------------|---------|---------|
| 1 | تعمل إدارة الشركة على تطوير البرامج الخاصة بها وبما يتلاءم مع قدراتها | 26.7 | 52.0 | 13.3 | 8.0 | 0.0 | 3.97 | 79.5 | -6.45** | 1 |
| 2 | تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية | 17.3 | 44.0 | 25.3 | 10.7 | 2.7 | 3.63 | 72.5 | -4.68** | 7 |
| 3 | تسعى إدارة الشركة إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على مستوى الأسواق العالمية | 18.7 | 44.0 | 21.3 | 12.0 | 4.0 | 3.61 | 72.3 | -4.43** | 9 |
| 4 | تهتم إدارة الشركة بخلق قيمة للعاملين | 18.7 | 40.0 | 21.3 | 16.0 | 4.0 | 3.53 | 70.7 | -3.65** | 12 |

علي النعامي وآخرون

| | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|------|------|------|------|-----|--------------|-------------|----------------|----|
| 5 | تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العاملين | 20.0 | 44.0 | 18.7 | 13.3 | 4.0 | 3.63 | 72.5 | -4.35** | 7 |
| 6 | تحرص إدارة الشركة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة متميزة بين الشركات في السوق | 25.3 | 45.3 | 12.0 | 16.0 | 1.3 | 3.77 | 75.5 | -4.80** | 3 |
| 7 | تعمل إدارة الشركة على دراسة وتحليل مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء من أجل ضمان التميز | 24.0 | 52.0 | 12.0 | 9.3 | 2.7 | 3.85 | 77.1 | -5.79** | 2 |
| 8 | تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها الإدارية لتلائم احتياجات العملاء والمستجدات التقنية | 16.0 | 56.0 | 18.7 | 6.7 | 2.7 | 3.76 | 75.2 | -5.89** | 4 |
| 9 | يعتني مقياس مستوى القدرة الفردية، بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى العاملين | 12.0 | 58.7 | 14.7 | 12.0 | 2.7 | 3.65 | 73.1 | -5.13** | 5 |
| 10 | يشترط مقياس الإبداعية الفردية المطبق لدى الشركة، بتوفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول | 13.3 | 58.7 | 12.0 | 8.0 | 8.0 | 3.61 | 72.3 | -5.05** | 9 |
| 11 | يهتم مقياس رضا العامل المستخدم بتلبية حاجات العامل بما يناسب مع قدراته ومؤهلاته | 16.0 | 52.0 | 13.3 | 9.3 | 9.3 | 3.56 | 71.2 | -4.47** | 11 |
| 12 | يتركز مقياس ربحية الموظف، حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للشركة | 17.3 | 54.7 | 10.7 | 9.3 | 8.0 | 3.64 | 72.8 | -4.89** | 6 |
| جانب التعلم والنمو | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 44.23 | 73.7 | -8.54** | |

حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات الجانب الرابع الذي يقيس (تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو) بلغ 44.23 درجة وبوزن نسبي بلغ 73.7% وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون ويرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو في الوحدات الاقتصادية. وهذه الموافقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01 مما يشير على أن العاملين في

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

الوحدات الاقتصادية الفلسطينية يرون بأنه يتم تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو بدرجة كبيرة. وهذا يدل على اهتمام الوحدات الاقتصادية الفلسطينية بجانب التعلم والنمو لما لهذا الجانب من دور في إكساب العاملين بالوحدات الاقتصادية المهارة والكفاءة والمهنية اللازمة للحفاظ على جودة وسلامة المنتج أو الخدمة، والمحافظة على الموارد المتاحة واستخدامها الاستخدام الأمثل، مما ينعكس إيجابياً على جانب العمليات الداخلية والعلاء، ومن ثم على الجانب المالي.

■ مدى ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية:

تعددت الدراسات التي تحدثت عن نماذج لقياس إدارة الأرباح لكن في هذه الدراسة قام الباحثون باختيار نموذج (Miller) نظراً لأنه الأحدث في هذه النماذج ولسهولة تطبيقه وسهولة الحصول على البيانات اللازمة لتطبيق هذا النموذج لقياس إدارة الأرباح. فبما أن عناصر الأصول والخصوم المتداولة هي العناصر المكونة لرأس المال العامل (الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة) فقد استحدثت (Miller, 2007) نسبة للعلاقة بين التغير في رأس المال العامل كعنصر معرض للتلاعب والتدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية كعنصر غير معرض للتلاعب. وقد أطلق على هذه النسبة نسبة ميلر (Miller Ratio) ويمكن استخدام هذه النسبة لاكتشاف التلاعب في الأرباح حيث تكون قيمتها صفر في حالة عدم وجود تلاعب أما إذا اختلفت نسبة ميلر عن الصفر (سواء بالسالب أو الموجب) كان ذلك مؤشراً على وجود تلاعب في رقم الأرباح المعد وفقاً لأساس الاستحقاق.

ويلخص مما سبق في النموذج التالي:

فرض عدم وجود إدارة أرباح

$$(\Delta WC / CFO)_{t-0} - (WC / CFO)_{t-\Delta} = 0$$

فرض وجود إدارة أرباح

$$(\Delta WC / CFO)_{t-0} - (WC / CFO)_{t-\Delta} \neq 0$$

حيث:

CA : تشير إلى الأصول المتداولة

CL : تشير إلى الخصوم المتداولة

ΔWC : تشير إلى التغير في صافي رأس المال العامل

CFO : تشير إلى التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.

والجدول التالي يبين نتائج تحليل القوائم المالية للوحدات الاقتصادية محل الدراسة والتي عددها (31) بعد استبعاد الوحدات الاقتصادية التي لم تستجيب والتي عددها (17) وحدة اقتصادية وذلك بسبب

صعوبة التواصل معها ورفض بعضها وذلك بهدف قياس مدى ممارسة هذه الوحدات لإدارة الأرباح بناء على نموذج (Miller):

حيث أظهرت النتائج ان جميع الوحدات الاقتصادية محل الدراسة تمارس ادارة الارباح بنسب متفاوتة.
- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في الجوانب الأربعة ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح .
لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين تطبيق مقاييس الأداء في الجوانب الأربعة ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (7) نتائج معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء وممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية

| إدارة الأرباح | | جوانب نموذج المقياس المتوازن للأداء |
|---------------|------------------------|-------------------------------------|
| مستوى الدلالة | معامل الارتباط سبيرمان | |
| *0.034 | -0.25 | الجانب المالي |
| *0.034 | -0.25 | جانب العميل |
| *0.050 | -0.23 | جانب العمليات الداخلية |
| //0.221 | -0.14 | جانب النمو والتعلم |
| *0.024 | -0.26 | المقياس المتوازن للأداء |

** دالة احصائياً عند 0.01 *دالة إحصائياً عند 0.05 // غير دال إحصائياً
أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نموذج المقياس المتوازن للأداء الكلي وإدارة الأرباح ، ($r = -0.26$, $p\text{-value} < 0.05$)، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى ممارسة إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الرئيسية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقاييس الأداء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح". وقبول الفرضية البديلة "توجد

دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" هذا يدل على أن تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة والذي يحقق قدر كبير من التوازن بين القرارات طويلة الأجل وقصيرة الأجل وتحديد قدرة المديرين على إنجاز الأعمال المطلوبة وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحديد المقاييس في كل جانب ومتابعة تنفيذها قد يكون وسيلة تعمل على ضبط أداء المديرين وتقييد استغلالهم للمرونة المتاحة في المبادئ المحاسبية بما يتناسب مع مصالحهم الشخصية .

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي وإدارة الأرباح ، ($r = -0.25$, $p\text{-value} < 0.05$) ، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق الجانب المالي كلما أدى ذلك إلى تقليل مستوى ممارسة إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح". وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" وهذا يدل على أهمية المؤشرات المالية وربطها باستراتيجية الشركة وترجمة أهدافها والذي قد يكون له دور فعال في الحد من الممارسات السيئة لإدارة الأرباح.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقياس الأداء في جانب العميل وإدارة الأرباح ، ($r = -0.25$, $p\text{-value} < 0.05$) ، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق جانب العميل كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى ممارسة إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05) لتطبيق مقياس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس

المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" وهذا يدل ضرورة التركيز على جانب العملاء بما يحتويه من مقاييس تعمل على ضبط العلاقة مع العملاء وتحقيق الرضا لهم من خلال تقديم أفضل السلع والخدمات والذي بدوره يعمل على تحييد المديرين من النظر إلى تحقيق مصالحهم الخاصة من خلال الالتزام بهذه المقاييس .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية و إدارة الأرباح ، $p = -0.23$ ، $r = -0.23$ ، $value < 0.05$ ، وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى تطبيق جانب العمليات الداخلية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى ممارسة إدارة الأرباح والعكس صحيح. مما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح". هذا يدل على أهمية الالتزام بمقاييس العمليات الداخلية الإنتاجية وتحديد نقاط الضعف والقوة من خلال تحليل العمليات الداخلية ومواكبة تطوير السلع والخدمات بما يتلاءم مع متطلبات العملاء والذي بدوره يقلل من احتمالية ممارسة المديرين لإدارة الأرباح.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق عدم جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو و إدارة الأرباح ، $p = 0.05$ ، $r = -0.14$ ، $value > 0.05$ ، وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق جانب التعلم والنمو على مستوى ممارسة إدارة الأرباح. مما يعني قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن

للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح. "ورفض الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) وترشيد أداء إدارة الأرباح" عدم وجود تأثير لمستوى تطبيق جانب التعلم والنمو على مستوى ممارسة إدارة الأرباح قد يرجع إلى أن مستوى تطبيق جانب التعلم والنمو كان ذو وزن نسبي (73.7) أقل من الجوانب الثلاثة الأولى (المالي، العملاء، العمليات الداخلية) وبالتالي قد يرجع عدم تأثير هذا الجانب على ترشيد إدارة الأرباح في أنه لم يطبق من قبل الوحدات الاقتصادية بالقدر الكافي لكي يعمل على ترشيد أداء إدارة الأرباح.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بناء على ما تم بيانه في الفقرات السابقة من تحليل لبيانات الدراسة ومناقشة نتائجها فانه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- 1- الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين تطبق نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة بنسب متفاوتة.
- 2- الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين محل الدراسة تمارس إدارة الأرباح في سياساتها بمعدلات مختلفة.
- 3- وجد علاقة عكسية بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. أي أن كلما زادت نسبة تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية كلما قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية.
- 4- يوجد علاقة عكسية بين تطبيق مقاييس الأداء في الجانب المالي ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.
- 5- يوجد علاقة عكسية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب العمليات الداخلية ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.
- 6- يوجد علاقة عكسية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب العملاء ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.
- 7- لا يوجد علاقة بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم اقتراح التوصيات التالية:
- 1- ضرورة التطبيق الكامل لنموذج المقياس المتوازن للأداء من قبل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية لما له من أهمية في تقييم أداء المنشأة وترشيد أداء إدارة الأرباح.
 - 2- ضرورة حث الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على ترشيد أداء إدارة الأرباح لما لها من انعكاسات سلبية على مستقبل الوحدات الاقتصادية في الأجل الطويل وعلى التنمية الاقتصادية الفلسطينية وهذا يستدعي بذل كافة الجهود الممكنة للتصدي لتلك الممارسات ومنعها من خلال الأخذ في الاعتبار الأثر الذي يمكن أن يتركه استخدام نظم لقياس وتقييم الأداء لا تقتصر على النظرة المالية قصيرة الأجل.
 - 3- ضرورة تركيز الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على تطبيق محور التعلم والنمو ضمن نموذج المقياس المتوازن للأداء والذي قد يكون له أهمية بالغة في ترشيد أداء إدارة الأرباح .
 - 4- إجراء المزيد من الأبحاث التي تدرس علاقة نموذج المقياس المتوازن للأداء و إدارة الأرباح باستخدام نماذج أخرى بخلاف نموذج ميلر المستخدم في هذه الدراسة لقياس إدارة الأرباح وذلك للتأكيد على العلاقة بين المتغيرين.

مراجع الدراسة

المراجع العربية

- البتانوني، علاء، (2004) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، المجلد . الحادي والأربعون، العدد الأول، ص ص - 378-387 .
- إبراهيم ، نبيل عبد الرؤوف (2011). " إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء " *مجلة الفكر المحاسبي*، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، العدد الأول ،يونيو، مصر .
- أبو جزر، حمد أحمد (2012). "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني:دراسة ميدانية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسل، فادي (2011). " بطاقة الأداء المتوازن و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

الداعور، جبر إبراهيم (2013). " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع غزة" *مجلة الجامعة الإسلامية*، بحث مقبول للنشر .
درغام، ماهر موسي وأبو فضة، مروان محمد، (2009). " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة :دراسة ميدانية"، *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد2، ص 741-788.

شنتوي، احمد(2009). "تحليل تأثير العوامل الاقتصادية على ممارسات إدارة الأرباح بالشركات المصرية :دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا ، العدد الاول.

عيسى، سمير كامل(2008). " أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 2، المجلد رقم 45 .
مبارك، الرفاعي (2010). " جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح :دراسة تطبيقية على البيئة السعودية" بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ،كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

المراجع الأجنبية

- Ayoup, Hazeline .(2009). " Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process: A Study of a Utility Company", *International Management Accounting Conference 5*, 19-21 October, 2009, Faculty of Accountancy & Accounting Research Institute
- Dechow, P.M., R. G. Saloan, and A. P. Sweeny, (1996). " Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by The SEC". *Contemporary Accounting Research* , Vol. 13 , pp. 1-36.
- Gering, Michael, and Keith Rosmarin, (2000). "Central beating" *Financial Management*, pp. 32-33.
- Guidry, F., A. Leone, and S. Rock. (1999). "Earnings-based bonus plans and earnings management by business unit managers". *Journal of Accounting and Economics* ,pp. 113-142.
- Healy, P. and Whalen, J. (1999). "A review of the earning management literature and its implications for standard setting", *Accounting Horizons*, pp. 365-383.
- Iselin, E.R., Mia, L. and Sands, J. (2008). "The effects of the balanced scorecard on performance", *Journal of General Management*, Vol.33, issue.4, pp.71-85.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996a). "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: *Harvard Business School Press*. ch.1-10
- Kaplan, Robert. and Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that

- Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, issue. 1, pp.70-79.
- Levit, A. (1998), "The numbers game", NYU Center for Law and Business, New York, NY, available at: www.sec.gov/news/speech/speecharchive/1998/spch220.txt .
- Neffati, Amira, and Ben Fred, Imène, and Schalck, Christophe. (2011). "Earnings Management, Risk and Corporate Governance in us Companies ". *Corporate Ownership & Control* , Vol. 8, Issue 2, pp.170-176 .
- Northcut ; W Dana and Cynthia C Vines , (1998)" Earning management in response to political scrutiny of effective tax rates", *The Journal of the American Taxation Association*, Vol. 20 , issue. 2, Available From www.proquest.com .
- Ortega, W.R. and Grant, G.H. (2003), "Maynard manufacturing: an analysis of GAAP-based and operational earning management techniques", *Strategic Finance*, pp. 50-6.
- Schipper, K. (1989). "Commentary on earnings management", *Accounting Horizons*, Vol. 3, pp. 91-102.
- Sekaran, U. (2000), "*Research Methods for Business*", Third Edition, John Wiley and Sons, Inc, USA.
- Sweeney, A. (1994). " Debt-Covenant Violation and Mangers Accounting Responses", *Journal of Accounting and Economics*, pp. 281-308.
- Theresa, Libby, Steven, E. Salterio and Alan Webb (2004)."The Balanced Scorecard:The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment", *The Accounting Review*, Vol. 79.
- Watts, R.L, and Zimmerman, J. (1978), " Towards a Positive Theory of The Determination of Accounting Standards" *The Accounting Review*, Vol. 53, pp. 112-134.