

قسم: الإدارة المالية والمصرفية  
الدفعة: الخامسة

مدى فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء  
الاستراتيجي في المصارف الإسلامية  
(دراسة ميدانية)

**The Possibility of Using Balanced Scorecard to Evaluate  
the Strategic Performance in Islamic Banks  
(Field Study)**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة  
اختصاص: مالية ومصارف

إعداد الطالب

ماهر زيادة

إشراف

الدكتورة ثناء أبازيد

العام الدراسي: 2015-2016

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

## أعضاء لجنة الحكم

عضواً مشرفاً

الدكتورة ثناء أبازيد

عضواً

الدكتور عبد الحميد الخليل

عضواً

الدكتور راغب الغصين

## الملخص:

في هذا البحث تم التعريف بمفهوم قياس الأداء وأساليب قياس الأداء التقليدية والحديثة، ومن ثم الانتقال لتوضيح فكرة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي تشتمل على الأبعاد الرئيسية الأربعة بالإضافة لثلاثة أبعاد أخرى خاصة بكيان المصرف الإسلامي كوحدة اقتصادية، كما تم توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي وذلك بغية الوصول للربط بين بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

وفي الجانب العملي من البحث تم تصميم استبانة وتوزيعها على المصارف الإسلامية العاملة في سورية ومن ثم المعالجة الإحصائية للنتائج واختبار الفرضيات، كما تم تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) مكون من الأبعاد السبعة للبطاقة ومقاييس مقترحة متعلقة بكل بعد من هذه الأبعاد يمكن حساب أي مقياس منها وإعطائه العلامة المناسبة المقابلة في ضوء النتائج التي يتم الوصول إليها، وذلك ليصار إلى استخدامها كنموذج مقترح لأي مصرف إسلامي مهتم بالوقوف على معرفة وضعه فيما يتعلق بفكرة نظام بطاقة الأداء المتوازن.

وبعد ما توصل إليه البحث من نتائج، فإنه يوصي بأهمية تعميق الفكر الاستراتيجي والمؤسسي وتوضيح فكرة بطاقة الأداء المتوازن للعاملين في القطاع المصرفي الإسلامي لما لها من أهمية وأثر في تحسين واقع وأداء المصرف، والعمل لمعرفة المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لها، وتطوير النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ليشمل مقاييس أكثر شمولية تتيح للمصرف الإسلامي الاعتماد عليه كأداة للتقييم الاستراتيجي وقياس نتائج الإنجاز.

## الكلمات المفتاحية:

تقييم الأداء، أساليب قياس الأداء، بطاقة قياس الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية.

## **Abstract:**

In this research, we introduced to the concept of measuring Performance and methods of traditional and modern performance measurement, and then move on to illustrate the idea of the balanced scorecard (BSC) which include the four main dimensions, In addition to three other private dimensions of an entity to Islamic Bank as economic unit. Also we clarified the concept of strategic performance In order to access linking between the Balanced Scorecard and using it to assess the strategic performance of Islamic banks.

On the practical side of the research, we designed questionnaire and distributed it to Islamic banks which working in Syria, then made statistical treatment to the results and test hypotheses.

It was also presented a proposal model for the balanced scorecard (BSC) created from the seven dimensions of the balanced scorecard, and proposed measures related to each one of these dimensions, which we could calculate any one of those measures and gave the appropriate bookmark In the light of results that we had. Where it could to be used as proposal model for any Islamic bank concerned to have knowledge about his situation in order to balanced scorecard method.

As findings of the research results, it recommends the importance of the strategic and Institutional thinking, and clarify the idea of balanced scorecard for workers in the Islamic banking field. Because of their importance and impact in improving the performance of the bank, and work to know the obstacles that prevent the proper application of balanced scorecard (BSC).

Developing the proposed model of the Balanced Scorecard to include more holistic measures that allow the Islamic bank to rely upon as a tool for strategic evaluation and measuring the results of achievement.

**Keywords:** Performance evaluation, Performance measurement methods, Balanced scorecard, Strategic performance, Strategic management, Strategic evaluation.

## الإهداء

إلى من دلني على طريق الهداية والإيمان والفضيلة  
من أمسك بيدي منذ نعومة أظفاري خطوة بخطوة في مشواري  
من كابد عناء بحر الحياة ليصل بي لبر النجاح... والدي العزيز

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن وفائها غيض من فيض تضحياتها  
من علمتني معنى الحياة وعانته وتحملت لأجلي الصعاب  
من أخرج من ألام الدنيا إلى بحر حنانها... والدي الغالية

إلى من كانوا سندي وعمومي في طريق الحياة الشائك الطويل  
وشملوني بتعاونهم ومحبتهم... أختي

إلى من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي... أصدقائي وأحبتي

# الشكر والثناء

((بسم الله الرحمن الرحيم))

"ربِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً

تَرْضَاهُ وَأُدْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

((صدق الله العظيم))

سورة النمل: الآية (19)

الحمد والشكر لله تعالى رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسول الإنسانية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم نبراس هذه الأمة المضيء في ليل وظلمة هذه الحياة... ومنقذها إلى طريق الهدى والخير والصلاح.

إنه ليسعدني ويشرفني وأنا أقدم باكورة وثمره إنتاجي ودراستي...

أن أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص المودة والتقدير والوفاء إلى الكادر التدريسي في المعهد العالي لإدارة الأعمال... وإلى أساتذتي الأجلاء الذين ساعدوني في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر منهم:

الدكتور رائد البلخي

الدكتورة نداء أباريد

الدكتور رائد الغصين

وبعد دراسة متأنية، وعمل دؤوب، وجهد متواصل، أنهيت هذا البحث راجياً من الله جلّ في علاه أن يأخذ بيدي إلى ما فيه خير هذا الوطن، وأن يضم جهدي المتواضع إلى جهود زملائي السابقين ومن سيحذو حذونا لنساهم في بناء وطن عزيز شامخ وحضارة رائدة، ومناخ اقتصادي رغيد ينعم فيه أبناء بلدنا الحبيب سورية بالأمن والسلام والمحبة والرخاء...

والله من وراء القصد

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المخلص
ب	Abstract
ت	الإهداء
ث	الشكر والثناء
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الأشكال
د	فهرس الجداول
1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
4	الدراسات السابقة
11	أولاً: إشكالية البحث
11	ثانياً: أهداف البحث
12	ثالثاً: أهمية البحث
13	رابعاً: متغيرات ونموذج البحث
14	خامساً: فرضيات البحث
14	سادساً: منهجية البحث
15	سابعاً: مجتمع وعينة البحث
16	الفصل الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي
16	المبحث الأول: تقييم الأداء ومفهومه
21	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية
23	المبحث الثالث: أساليب قياس الأداء
31	الفصل الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن واستخدامها كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي
31	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن BSC
33	1- تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن

34	2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن
35	3- أهمية ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
38	4- عيوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن
38	5- ميزات بطاقة الأداء المتوازن
39	6- أهداف بطاقة الأداء المتوازن
40	7- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
58	8- مكونات بطاقة الأداء المتوازن
61	9- الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
63	10- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
64	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم الاستراتيجية
64	أولاً: إدارة الأداء والاستراتيجية (الأداء الاستراتيجي)
65	ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية
66	ثالثاً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية والموازنات والإدارة الاستراتيجية
69	المبحث الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
69	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية
72	ثانياً: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
78	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
79	المبحث الأول: أسلوب جمع البيانات ومنهجية الدراسة
82	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
82	أولاً: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
86	ثانياً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها
116	المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (ذات الأبعاد السبعة)
121	النتائج والتوصيات
124	المراجع

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج البحث	1
19	عملية تقييم الأداء	2
20	مراحل عملية قياس وتقييم الأداء	3
41	الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	4
51	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	5
57	بطاقة الأداء المتوازن في المصرف الإسلامي	6
68	العمليات الإدارية الأربعة اللازمة لتحقيق الاستراتيجية	7
70	العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الاستراتيجية	8
116	النموذج المقترح لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد السبعة في مصرف إسلامي	9
120	النموذج وفقاً للمقاييس والعلامات والأوزان المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد السبعة في مصرف إسلامي	10

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الفرق بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية	1
44	تطويع المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	2
80	أقسام الاستبانة والأسئلة المتعلقة بقياس كل متغير من متغيرات الدراسة	3
81	صدق وثبات أداة الدراسة	4
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
83	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	7
84	توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي	8
85	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	9
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	10

## الفصل الأول

### الإطار التمهيدي للدراسة

في خضم التسارع الهائل الذي يشهده عالمنا بشكل عام وعالم الاقتصاد والأعمال بشكل خاص بات التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة في القرن الحادي والعشرين.

وبما أنّ المصارف هي أساس النظام الاقتصادي، وفي ضوء تلك التحولات المستمرة ولكون تلك المؤسسات الاقتصادية جزء من مجتمعنا وجب عليها مراعاة التحوّل المستمر والسعي لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم على كافة المستويات.

ولهذا الهدف كان لابد للمؤسسات الماليّة من إتباع استراتيجيات معينة للبقاء والاستمرارية باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تعكسها البيئة المحيطة والاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف وذلك من خلال اتباعها لاستراتيجية معينة تعكس الفكر الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة ولذلك تعمل كافة المستويات الإداريّة للوصول إلى التنفيذ السليم لها وبالتالي الوصول للأهداف الموضوعّة.

تقوم الإدارة الاستراتيجية بوضع وصياغة الاستراتيجيات وكشف الانحرافات التي قد تتعرض لها، ومن ثم تقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء للوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجيات للأهداف الموضوعّة والمرجوة منها.

لقد كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج الماليّة فقط، ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ( Vision & Mission )، أو بمعنى آخر تحقيقها للاستراتيجية الموضوعّة من قبل الإدارة الاستراتيجية حيث أن العديد من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب هو عدم وجود استراتيجية لعملها وإنما كان السبب في ذلك هو الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ خطوات تلك الاستراتيجية، وهذا ما دفع العديد من المنظمات اللجوء إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء يعتمد النتائج المالية وغير المالية<sup>1</sup>. كما أصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى زيادة فعالية أداء عملياتها التشغيلية بهدف الحفاظ على مركز تنافسي يساعدها على البقاء والحفاظ على حصتها السوقية في ظل بروز التكتلات

<sup>1</sup> عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، ص 143.

الاقتصادية الضخمة، وانفتاح اقتصادي غير محدود، وعولمة الأسواق المالية إلى جانب التطورات التقنية في بيئة الأعمال الاقتصادية.

وقد اقترح كل من Kaplan and Norton في عام 1992 منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سمي " بطاقة قياس الأداء المتوازن " Balance Score (BSC) والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، والتي تعتبر أداة لقياس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والإدارية قصيرة وطويلة الأمد، وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى إجراءات عملية، فبدلاً من اعتماد تقييم الأداء لمنشآت الأعمال على المقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج وليس على الإجراءات، أصبح التوجه نحو تقييم الأداء الاستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد إلى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والتطور والنمو لدى العاملين، وهو ما يهتم بقياسه نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة فهو نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء يربط الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية ويؤدي إلى معالجة الانحرافات ويكسب المنظمة توجه في بناء مناخ تنظيمي ملائم.

وبالحديث عن المصارف الإسلامية نجد أنها تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية بشكل عام فهي على الرغم من كونها تتمتع بخصائص عامة مشتركة مع المؤسسات المالية والمصرفية التقليدية الأخرى من حيث الأعمال الطبيعية التي تقوم بها، إلا أنها تنفرد بالعمل على ترسيخ قيم ومبادئ ومفاهيم المنهج الإسلامي بالتعامل مع الجميع وفق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية خدمة للمصلحة العامة للمجتمع، وتحرص هذه المؤسسات ضمن رسالتها العامة المبنية على الاستراتيجية المتعلقة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية على تحقيق التوازن بين مصالح ذوي العلاقة من مساهمين ومستثمرين وعملاء وموظفين، وهي كذلك مثلها كمثل أي مؤسسة أو منظمة أخرى، تسعى إلى كل ما هو جديد في مجال الصناعة المصرفية والتكنولوجية، وتتطلع إلى كسب وتعزيز ثقة الأطراف الأخرى في الخدمات المتميزة والمختلفة من حيث الشكل والمضمون، التي تقدمها لقطاعات معينة ومحددة من العملاء والمنسجمة مع المتغيرات السريعة التي تحدث في العالم، ضمن إطار الالتزام بالمنهج الإسلامي عقيدةً وفكراً وممارسة عملية.

لذلك يمكننا القول إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على قطاع المصارف الإسلامية يفرض على هذه المصارف الاستجابة السريعة والتوجه لتطور تقنياتها واستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات

القادرة أن تحدث في المصارف الاستجابة اللازمة، وليكون من الممكن الوصول لتقييم الأداء الاستراتيجي فيها.

ويقوم الباحث بهذه الدراسة بتحديد الآثار المترتبة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لدى قطاع المؤسسات المالية الإسلامية على الأداء الاستراتيجي من منطلق أن تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتوقع أن يقود إلى تعزيز الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومحاولة معرفة الأسباب التي تحول دون تطبيق هذا النموذج لدى البعض من هذه المؤسسات.

## الدراسات السابقة

تعددت الدراسات الحديثة السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي أوضحت أهميتها البالغة وما لها من تأثير على الأداء بشكل عام والأداء الاستراتيجي بصورة خاصة من حيث الدقة والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفصيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين، وأنها أداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها للبطاقة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، ومن هذه الدراسات نذكر:

### أولاً: الدراسات العربية

(1) دراسة (أبو جزر، حمد، 2012):

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء المصرف الإسلامي الفلسطيني" "دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء المصرف الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، ومن أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن أمراً حيوياً للمصارف الإسلامية ومنها البنك الإسلامي الفلسطيني، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى قدرتها على قياس الأداء يعتبر أداة نافعة في تحديد مدى قدرة البنك على المنافسة في المدى البعيد.
- يوجد أثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:  
أعلاها بعد ضوابط المعاملات الشرعية يليه بعد القواعد والإجراءات الرقابية.
- يوجد أثر سلبي للبعد الاجتماعي.

(2) دراسة (د. رانيا محمد نزيه الزرير، 2008):

" إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية "

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المصارف الحكومية في سورية بناءً على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.

كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهمية الدور المنوط بالتحليل المالي في هذه المصارف في مجال خدمة الإدارة العليا ومساعدتها على القيام بعملية الرقابة والمتابعة وقياس الأداء والتخطيط المستقبلي للتعرف على مدى سلامة مركزها المالي وحسن أدائها لرسالتها ومدى تقييدها بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل في هذا القطاع، ومدى قدرة هذه القوانين والجهات التي تصدرها على تحسين أداء المصارف.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أنه وعلى الرغم من وضوح الأهداف في المصرف التجاري السوري إلا أن تحقيقها بالشكل الأمثل يتطلب ربطها بالاستراتيجية الموضوعية ولا بد من مشاركة الموظفين في الفروع بصياغة هذه الأهداف على مستوى الفرع الذي يعملون فيه وبما يتلاءم مع موقعه وطبيعته عمله، وهذا غير متوفر لأن الإدارة العليا تنفرد برسم الأهداف دون مشاركة موظفي المصرف في ذلك.
- لا يتوفر المناخ التنظيمي اللازم لنجاح تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصرف التجاري بسبب المركزية الشديدة التي تفرضها جهات الإشراف وضعف التنسيق والاتصالات بين هذه الجهات وبين المصرف التجاري.

(3) دراسة (زويلف إنعام، نور عبد الناصر، جامعة البتراء، الأردن، 2005):

" أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء "

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته في تحويل استراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يعد النموذج متوازناً، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

■ هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق استراتيجية المنظمة.

■ تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة المنظمة.

(4) دراسة (د. محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002):

" نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة "

تناول البحث تصميم نظام لتقييم أداء المصارف التجارية اعتماداً على تكنولوجيا بطاقة التقييم المتوازن للأداء، ثم تطبيق النموذج المقترح على أحد المصارف التجارية العراقية (مصرف الرشيد).

(5) دراسة (الخولي هالة عبد الله، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2001):

" استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال "

هدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

■ إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكافئاً للقياس والإدارة الاستراتيجية، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل: رضا العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنظمة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.

■ إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، لغرض تحديد استراتيجية المنظمة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج (BSC).

(6) دراسة (الغروري، 1998):

" نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية على منشآت الأعمال بجمهورية

مصر العربية "

هدفت الدراسة إلى تقديم نظام متكامل لمقاييس الأداء تحقق هذا التوازن، وذلك من خلال تحديد رؤية واستراتيجية عامة للمنظمة تترجم إلى مجموعة من الأهداف التي تتحدد في ضوء عوامل النجاح الأساسية للمنظمة، ومن ثم ترجمتها إلى سلسلة من مؤشرات الأداء الكمية الأساسية، ومن أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط بين بعض وليس كل المقاييس المالية للأداء (التقليدية والحديثة) وعوائد الأسهم، وكان مقياس التدفق النقدي التشغيلي المتبقي أقوى مقاييس الأداء المالية ارتباطاً بعوائد الأسهم.
- تؤثر مقاييس الأداء غير المالية على الأداء المالي للمنظمة بقوة.
- إن المنظمات الخاضعة للتجريب لم تستشعر أهمية بُعد التعلم والنمو، ومسؤوليتها البيئية.
- ضرورة أن يتضمن النظام المتكامل لمقاييس الأداء رؤى مختلفة تعكس وجهات نظر متنوعة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Sabah M.Al-Najjar, 2012) :

“Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study”

هدف هذه الدراسة كان زيادة الوعي بأنه يمكن تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه لتقييم الأداء في القطاع المصرفي في العراق.

(2) دراسة (Khalad M.S Alrafadi and Mazila Md-Yusuf, 2011):

“Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard”

كانت هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت المقارنة بين نسب التحليل المالية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن أكثر فعالية من نسب التحليل المالية.

(3) دراسة (Jakobsen, 2008) :

“Balanced Scorecard Development in Lithuanian Companies – Case Study of the Lithuanian Consulting Engineering Company”

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.
- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام.
- إن استخدام طريقة (من أسفل إلى أعلى) في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية.
- إن استخدام طريقة (من أعلى إلى أسفل) تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة المعمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليتوانيا.
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز.

(4) دراسة (Andrieh. Zaman, 2007):

#### “An Investigation into Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies”

استهدفت الدراسة بحث الوضع الحالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المطبق في الشركات الأسترالية. قام الباحث بإعداد استبانة لأفضل 50 شركة أسترالية، وقد خلص الاستبيان إلى أنه فقط 33% من الشركات تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، بينما هناك 25% من الشركات تخطط لتنفيذه في المستقبل.

أهم نتائج الدراسة:

- بالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بالنموذج (BSC)، إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم.
- أن إدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وأن له قيمة عالية.
- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهم جداً.

(5) دراسة (AL Shaikh Ali, 2007) :

### “Performance evaluation of Palestinian Telecommunication Corporation by using Balanced Scorecard Approach”

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة.
  - معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل مساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.
  - إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجال العمليات الداخلية والتعلم والنمو.
  - إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.
- ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

(6) دراسة (Kaplan & Norton, 1992):

### “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”

في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين كابلن ونورتن حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين

من الأبعاد المختلفة، وأن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن القول إن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن، وفلسفتها والمحاور التي تتكون منها وخطوات تطبيقها، وإبراز مدى حاجة المنظمات مهما كانت طبيعتها صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية إلى تبني نظام شامل يقودها لتحقيق أهدافها. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، إذ أن الدراسة تهدف لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، كما اهتمت بتقديم إطار عملي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي حيث ستشمل الدراسة الأبعاد الأربعة التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وسيتم إضافة ثلاثة أبعاد إضافية للبطاقة تتناسب مع نشاط المصارف الإسلامية بشكل عام للاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها، كما أنه من الملاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في المصارف الإسلامية التي تتميز بخصوصية معينة تختلف عن المصارف التقليدية.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الصيرفة الإسلامية والاستفادة منها في التصميم العملي للبطاقة والذي من شأنه تطوير النظرة للإدارة الاستراتيجية ككل، وبالتالي تحقيق تطلعات المصرف بداية في البحث عن أسلوب جديد لتقييم الأداء الاستراتيجي، وبهذا يتم الوصول لتحقيق تطلعات المساهمين المستثمرين والتي ستعكس على قراراتهم الاستثمارية.

## أولاً: إشكالية البحث

شغل موضوع تقييم الأداء الاستراتيجي حيزاً كبيراً في البحوث والدراسات التي تعددت وتشعبت في هذا المجال لما له من أهمية على أداء المنظمة ككل.

ولقد أخفقت العديد من الشركات ومؤسسات الأعمال في الاستمرارية والبقاء، على الرغم من وجود استراتيجية موضوعة لتلك المؤسسات إلا أن سبب الفشل كان في عدم القدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وليس في تلك الاستراتيجيات بحد ذاتها.

وهذا ما دعا إلى الحاجة لوجود نموذج لقياس الأداء يضمن التواصل مع العاملين في المنظمة بهدف التأكد من سلامة تطبيق الاستراتيجية الموضوعة ومعرفة الانحرافات في الأداء في حال حدوثها لتصحيحها لضمان تنفيذ الاستراتيجية المخططة للمنظمة وبذلك تعزيز المركز التنافسي لها أو على الأقل المحافظة المركز التي هي عليه وعلى حصتها السوقية بطبيعة الحال.

ويعتبر القطاع المصرفي بشكل عام ومن ضمنه المصارف الإسلامية بشكل خاص من القطاعات الهامة في السوق والعملية في سورية والتي ترفد الاقتصاد الوطني، مما يساهم في التنمية واستقطاب الأموال من خلال أنشطتها المصرفية وتوظيفها في استثمارات هامة ومختلفة تساهم بشكل كبير في زيادة الدخل القومي.

تتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

- ما مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف الإسلامية؟

## ثانياً: أهداف البحث

- تحديد أهمية تكامل المؤشرات المالية وغير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن لإعطاء صورة كاملة حول أداء المصارف الإسلامية في سورية.
- مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها السبعة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية.
- وضع التوصيات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

## ثالثاً: أهمية البحث

- تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد المنظمات على قياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع، حيث تعدت أهداف المنظمات المجالات المالية إلى المجالات غير المالية، كما تعدت الزمن المتوسط والقصير إلى الزمن البعيد، ولم يعد يحكمها أهدافاً ملموسة وخطة قصيرة، بل صارت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.
- إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضائها وتمكينها.
- حاجة المصارف الإسلامية وخاصة العربية لتقييم أدائها الاستراتيجي ومعرفة أماكن الضعف والعمل على معالجتها وتلافيها وأماكن القوة والعمل على تعزيزها، وبالتالي تتجنب تلك المصارف الكثير من المشاكل المتعلقة بتطبيق استراتيجيتها التي يمكن أن تهدد استمراريتها والحفاظ على حصتها السوقية.
- وجود إهمال (تقصير) في تصميم بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في القطاع المصرفي عامة وقطاع المصارف الإسلامية بصورة خاصة.
- توضيح مدى قدرة المؤسسات المالية الإسلامية على تصميم وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على الأسباب التي تحول دون قدرة المؤسسات المالية الإسلامية على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- تقوم الدراسة على ربط الجوانب السبعة المستقلة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي.
- تعميق الوعي الإداري بأهمية الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية والحاجة إلى ربطها بالإجراءات والخطط قصيرة الأجل لتنفيذ الأهداف المنشودة ضمن الاستراتيجيات.

## رابعاً: متغيرات ونموذج البحث

### المتغيرات المستقلة:

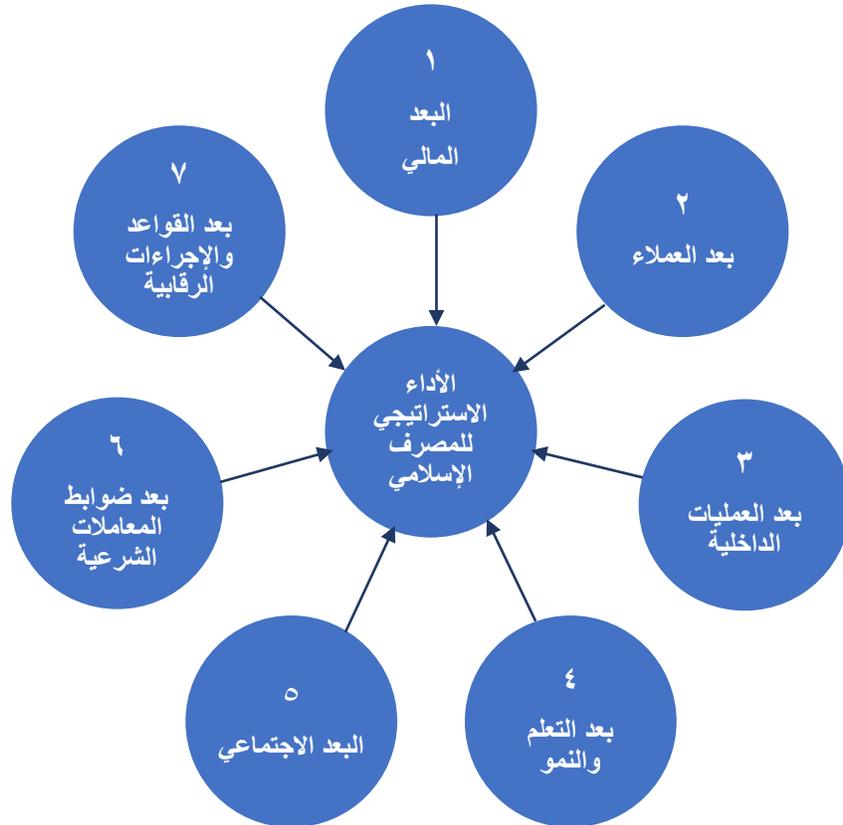
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

- (1) البعد المالي (2) بعد العملاء (3) بعد العمليات الداخلية (4) بعد التعلم والنمو  
(5) البعد الاجتماعي (6) بعد ضوابط المعاملات الشرعية (7) بعد القواعد والإجراءات الرقابية

### المتغير التابع:

تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

والشكل رقم (1) يوضح نموذج البحث:



الشكل رقم (1): نموذج البحث

## خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: يمكن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية.  
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) يوجد أثر للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.
- 2) يوجد أثر للبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية
- 3) يوجد أثر للبعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.
- 4) يوجد أثر للبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.
- 5) يوجد أثر للبعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (أي مدى تطبيق المصرف لسلوكيات المسؤولية الاجتماعية CSR).
- 6) يوجد أثر للبعد ضوابط المعاملات الشرعية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (مدى تطبيق ضوابط المعاملات الشرعية في المصرف).
- 7) يوجد أثر للبعد القواعد والإجراءات الرقابية في بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

## سادساً: منهجية البحث

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وذلك من خلال جمع البيانات والحقائق عن ظاهرة معينة ومن ثم محاولة تفسيرها وتحليلها ليكون من الممكن فيما بعد إبداء الاقتراحات فيما يتعلق بالظاهرة المراد دراستها، وقد اعتمد في جمع البيانات على المصادر الأولية والثانوية.

فيما يتعلق بالمصادر الأولية فسيتم إعداد استبيان لهذا الموضوع لمعرفة واقع الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، أما فيما يتعلق بالمصادر الثانوية فسيتم الاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض البحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث بالإضافة إلى الكتب والملفات الإلكترونية المنشورة على الانترنت.

### **سابعاً: مجتمع وعينة البحث**

ستقتصر هذه الدراسة على قطاع المصارف الإسلامية العاملة في سورية.

وعينة البحث هي مدراء الإدارات وموظفي الفروع في المصارف الإسلامية التي تم توزيع الاستبانة عليها.

## الفصل الثاني

### تقييم الأداء الاستراتيجي

#### المبحث الأول: تقييم الأداء ومفهومه

تسعى المنظمات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورته، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحويلات الاقتصادية. والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك.

ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة "إدارة التميز"<sup>1</sup>.

تقوم إدارة الشركة باستخدام مقاييس (مؤشرات) لتحصل على بيانات تتيح لها القيام بعملية تقييم الأداء والتي تعتبر أهم مراحل نشاط المؤسسة الإداري حيث يتم قياس أداء العمليات التي أنجزتها المؤسسة خلال مرحلة تطبيق الاستراتيجية ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة ضمن الاستراتيجية المتبعة، للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط للكشف عن أي فجوة في الأداء وبالتالي اتخاذ خطوات تصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

تهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الاستراتيجية، فعند قيام المدراء في المنظمة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن استراتيجية المنظمة بشكل جيد، وبذلك تعتبر نظم قياس الأداء أداة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية.

وتتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المنظمة تمتلك نظاماً جيداً للقياس كلما اتصف أداؤها بالفعالية، حيث يعتبر تنفيذ وتطوير نظام قياس الأداء الأساس للوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

<sup>1</sup> د. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003)، ص6.

أسباب حاجة المنظمات إلى قياس الأداء<sup>1</sup>:

- (1) الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات.
- (2) التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- (3) التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وفرص التحسين.
- (4) تقييم الإدارة Management Assessment: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

إذاً تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، والمؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وبالتالي يجد الباحث أن من الأهمية بمكان التعريف بمفهوم تقييم الأداء وبيان أهميته حيث نجد العديد من الدراسات التي تناولت الحديث عن تقييم الأداء إما بشكل أبحاث مستقلة أو في معرض أبحاث أخرى يكون تقييم الأداء أحد متغيرات الدراسة.

### مفهوم تقييم الأداء :

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها علمية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية<sup>2</sup>. في حين اعتبر بعض العلماء أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، حيث عرفوا عملية تقويم الأداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها<sup>3</sup>.

وردت في أبحاث ودراسات كثيرة تعاريف أوضحت مفهوم تقييم الأداء ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي د. عبد الرحيم محمد خبير تقييم الأداء. إدارة التخطيط الاستراتيجي /مجلة دراسات أمنية/ ص7-8.

<sup>2</sup> سلطان، تركي، (1996). "هندسة التغيير - التغيير الجذري لقمة الإدارة"، القاهرة: عالم الكتب.

<sup>3</sup> السلمي، علي، "تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات"، مجلة الإدارة، مجلد 9، العدد 1، 41-44 القاهرة.

تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.
  - على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.
  - على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل<sup>1</sup>.
- تقييم الأداء هو: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً"<sup>3</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة ما يلي:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء).
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها، أي اقتراح حلول.

---

<sup>1</sup> حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، (2009). "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، ص4.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، (2002). "أساسيات التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص483.

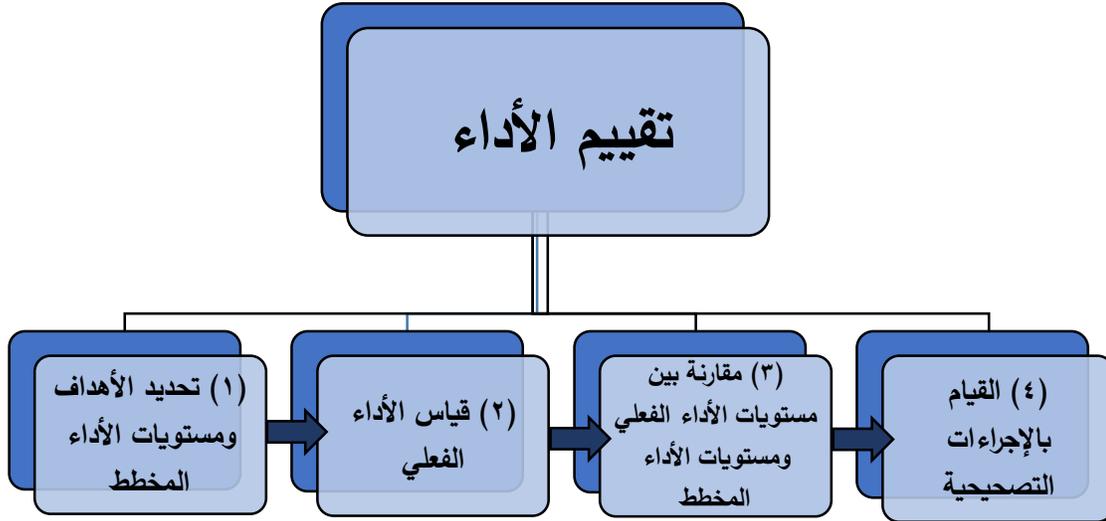
<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، (2007-2008). "إدارة المصارف مدخل كمي استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، 2008/2007، ص63.

- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، إذ يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة الأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات<sup>1</sup>.

هناك من يعرف تقييم الأداء في استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاطات المنظمة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات من الخطط الموضوعية مع قياس النتائج وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم نشاط المستويات المختلفة عن الإدارة داخل المنظمة الواحدة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة<sup>2</sup>.

يبين الشكل رقم (2) خطوات تقييم الأداء حيث يتم تحديد الأهداف، ثم قياس الأداء الفعلي، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية:

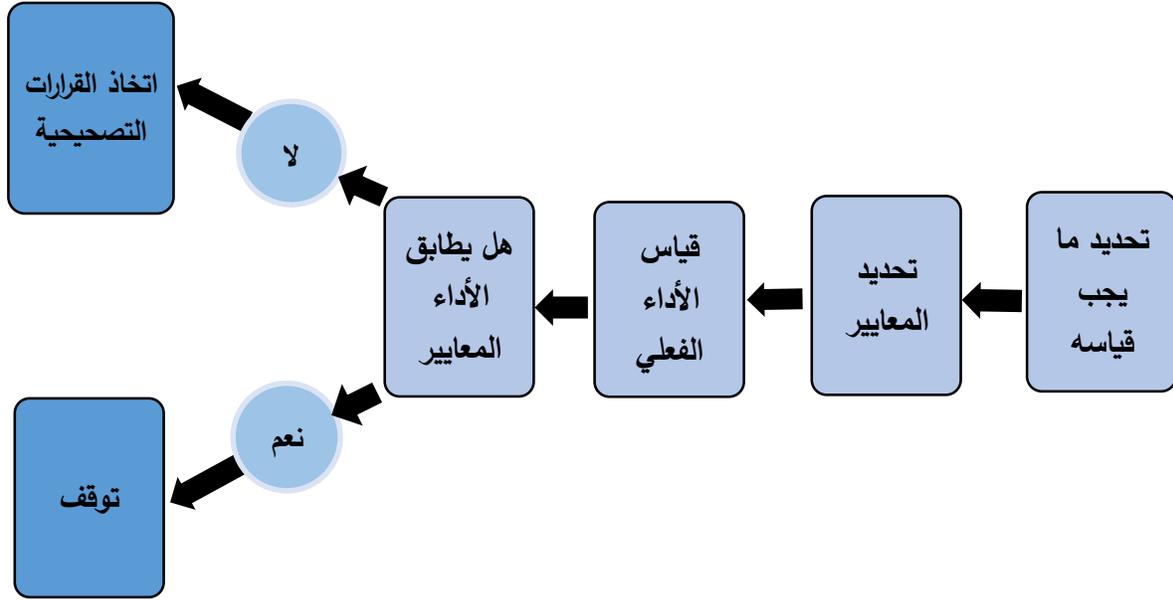


الشكل رقم (2): عملية تقييم الأداء

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، بلد النشر عمان، ص47.

<sup>2</sup> كركور، عدنان نجيب، الفارس، سليمان خليل، (2007). التقييم الإداري في المشروعات "تقييم المشاريع الجيدة والقائمة"، جامعة دمشق، ص58.

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال لقياس وتقييم الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من القياس والتقييم<sup>1</sup>. ويمكن توضيح مراحل عملية القياس والتقييم في الشكل(3):



الشكل رقم (3): مراحل عملية قياس وتقييم الأداء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005). "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127، ص134.

<sup>2</sup> عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005)، مرجع سبق ذكره.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية وأهمية قياس الأداء

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسات بما في ذلك المصارف، لها أهمية كبيرة لأنها تقوم بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ابتداءً من تقديم الائتمان، حتى تحصيل الشيكات والكمبيالات.

### مفهوم تقييم الأداء المصرفي:

إن تقييم أداء المصرف هي السياسة التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية فيه للأهداف المحددة مقدماً والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة لها<sup>1</sup>.

### وظائف تقييم الأداء المصرفي:

أ- متابعة تنفيذ الأهداف لغرض التعرف إلى مدى تحقيق إدارة المصرف للأهداف المقررة لها في الوقت وبالكمية المحددة.

ب- متابعة الكفاية لغرض التحقق من التنفيذ الفعلي للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ.

ت- تقييم نتائج التنفيذ بعد تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن متابعة التنفيذ، ومن البديهي أن يسبق ذلك تحديد الأهداف، وتحديد الخطط التفصيلية للإنجاز، وتحديد مراكز المسؤولية في المصرف وعلى ضوء كل ذلك يتم تحديد معايير تقييم الأداء.

### ركائز نظام تقييم الأداء في المصارف:

يتطلب تصميم نظام تقييم الأداء توافر مجموعة من المقومات أو العناصر، ويؤدي توافرها بشكل متكامل ومتناسق للوصول إلى نظام قادر على تحقق الغرض من إنشائه ويمكن توضيح هذه الركائز بما يلي:

أ- تحديد الأهداف.

ب- وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل.

ت- تحديد مراكز المسؤولية.

ث- تحديد معايير الأداء.

ج- تعيين جهاز كفاء يمارس عملية التقييم.

<sup>1</sup> كركور، عدنان نجيب، الفارس، سليمان خليل، مرجع سابق، ص49.

## أهمية قياس الأداء:

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تكمن أهمية قياس الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
  2. اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.
  3. تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
  4. تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.
- كما تتعدى أهمية قياس الأداء الجانب العمليتي ضمن المؤسسة ليشمل جوانب أخرى أشمل تؤثر أيضاً في أداء المنظمة، وبذلك يمكن إضافة عناصر لأهمية تقييم الأداء نذكر منها<sup>2</sup>:

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني وكذا على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup>Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA, p14-16.

<sup>2</sup>حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، (2009). "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، ص5.

## المبحث الثالث: أساليب قياس الأداء

### • مقاييس الأداء المالية (التقليدية):

كان القياس التقليدي قائم على معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حال وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر. كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادراً ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن....).

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، وهو أداة للتخطيط السليم، يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للشركات، وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم أدائها.

من أهم مقاييس الأداء المالية أساليب التحليل المالي بنوعيه الرأسي والأفقي، بالإضافة إلى النسب المالية التي تعتمد عليها معظم منظمات الأعمال للوقوف على النتائج المالية فيها مثل العائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على المبيعات (ROS)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وربحية السهم العادي (EPS).

### خصائص مقاييس الأداء المالية:

- اعتمادها على المؤشرات المالية.
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات.
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص.
- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى.

-تعتمد على المعطيات الكمية.

-الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب.

-تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى المقاييس المالية التقليدية:<sup>1</sup>

(1) المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإنّ القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

(2) المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور.

(3) المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

(4) استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

(5) استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضلّة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

(6) استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.

---

<sup>1</sup> عبد الملك، أحمد رجب، (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، ص94.

الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، ص117.

7) عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

8) عدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على تلبية احتياجات بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييم الأداء، نظراً لاستناد هذه المقاييس على الأداء التاريخي للمؤسسة والأنشطة التي حدثت في الفترة السابقة وقياس الأداء بعد إتمامه، مما يجعلها مقتصرة على تقييم أداء فترة ماضية وعدم تحقيق فكرة التوازن في القياس، وهذا غير مناسب في بيئة التصنيع الحديثة التي تتطلب الاعتماد على مقاييس دورية وفورية طبقاً لكل مستوى إداري فالإدارة لا تستطيع الانتظار حتى نهاية السنة لتقييم الأداء<sup>1</sup>.

9) اهتمام مديري الشركات بقياس ما يمكن ويسهل قياسه متجاهلين المجالات الأخرى رغم أنها تشكل أهمية كبيرة لنجاح المنشأة مثل رضى الزبائن وما يرتبط به من تسويق المنتج وكذلك العاملون وما يرتبط بهم من تنمية القدرات والابتكارات والسبب في تجاهل هذه الأبعاد هو صعوبة قياسها. وهنا يؤكد همت أن المقاييس التقليدية لا تضيف قيمة إلى العمل حيث أن هدفها مقارنة المخطط مع المنجز وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها وطرق معالجتها وهذا غير مناسب في بيئة التصنيع الحديثة التي تتطلب البحث عن أساليب ومؤشرات للأداء تسمح بإضافة قيمة للأعمال المؤداة<sup>2</sup>.

10) عدم فاعليتها في كشف حالات التعثر المالي والإفلاس التي قد تتعرض لها المنشأة إضافة إلى عدم قدرتها على مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في تحديد قراراتهم الاستثمارية السليمة وذلك بسبب ارتكاز المقاييس التقليدية للأداء على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية<sup>3</sup>.

11) عدم إدخالها للبعد الاستراتيجي في تقييم الأداء، حيث يفترض عدم قبول نظام قياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة كمعطيات بل يجب التفكير بما هو أحسن، لأن أغلب الشركات الصناعية في بيئة التصنيع الحديثة تضع برامج للتجديد والابتكار والتحسين المستمر بهدف رفع الجودة وتخفيض زمن الإنتاج وزيادة المرونة في التصنيع.

<sup>1</sup> Corrign, John, (1995). "The Balanced Scorecard: The new approach to performance measurement", Australian Accounting, August, p47.

<sup>2</sup> همت، مصطفى هندي، (2000). "نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة - إطار مقترح"، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، القاهرة، مايو، ص12.

<sup>3</sup> Kramer, O & Pushner, G, (1997). "An Empirical Analysis of Economic Value Added as a Proxy for Market Value Added", Financial practice & Education, Vol.7, No.1, spring, p47.

12) تفقد تقارير رقابة التكاليف التقليدية وما تتضمنها من مقاييس مالية وتحليل للانحرافات على أساس شهري أو أسبوعي أهميتها في عملية الرقابة لأنها تعتبر متأخرة جداً وغير ملائمة، نظراً للنقص الكبير في أزمنا الإنتاج ودورات التصنيع والتطورات في تكنولوجيا التصنيع ووجود نظم الإنتاج المرنة.

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، إذ إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم نهاية الفترة<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم يتضح أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت بمفردها غير ملائمة لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة ويجب تطوير هذه المقاييس ومحاولة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تكمل وتسد النقص الحاصل في المقاييس التقليدية من خلال توليفة من المقاييس الملموسة (المالية وغير المالية الداخلية والخارجية) والتي تؤدي إلى زيادة فعالية المنشأة تسهم في تحقيق أهدافها التشغيلية الجديدة (مثل الجودة، المرونة، الابتكار، ووقت الإنتاج).

#### • مقاييس الأداء غير المالية (الحديثة):

إن الحاجة إلى تقييم الأداء المستمر في المنظمات لمعالجة موطن الخلل بشكل مباشر وفعال أبرز الحاجة إلى مقاييس تُعنى بتحقيق الأهداف التشغيلية لتلك المنظمات، ففي حين كانت المقاييس المالية قصيرة الأجل فإن المقاييس غير المالية تتميز بأنها طويلة الأجل.

ونظراً للعيوب والقيود التي كان نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

<sup>1</sup> Al Shaikh Ali, Mohammed N, (2007). "Performance evaluation of Palestinian Telecommunication Corporation by using Balanced Scorecard approach", Master research non publish, college of commerce, Islamic University-Gaza, Palestine, p30.

يوجد شبه اتفاق في الكتابات المحاسبية على ضرورة أن تشمل نظم قياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة على مجموعة من المقاييس غير المالية، ومن أهم هذه المقاييس مقاييس الجودة، مقاييس الإنتاج، مقاييس أداء المخزون، مقاييس البحوث والابتكارات، مقاييس التكلفة.

### 1. مقاييس الجودة (QM):

إن الجودة العالية هي الهدف الرئيس في بيئة التصنيع الحديثة، لأنها العامل الرئيسي في تعزيز الموقف التنافسي للشركة، ويعد تخلص الشركة من كل عيوب الإنتاج من أهم مظاهر النجاح، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحسين الجودة من ناحيتين، الأولى: تتعلق بعملية التطبيق. والثانية: تتعلق بعملية القياس.

لذا فإن مؤشرات الرقابة على الجودة لا بد أن تتسم بالآنية حتى يمكن تعديل العيوب في التصميم، وحل المشكلات المسببة لشكاوى الزبائن، والعمل على تلافي عيوب الإنتاج بقدر الإمكان. وأهم المؤشرات: عدد الوحدات المرتجعة، عدد الوحدات المراد تشغيلها، عدد الإصلاحات خلال فترة الضمان، عدد شكاوى الزبائن، وعدد الوحدات المعيبة وتكلفة إصلاح الإنتاج المعيب. وإن التغير المرغوب فيه لجعل هذه المؤشرات قادرة على مواجهة التطور هو السيطرة عليها والعمل على تخفيضها بقدر الإمكان.

### 2. مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time, JIT):

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحكم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له<sup>1</sup>.

### 3. مقاييس أداء التسليم:

للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليم بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على

<sup>1</sup> البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). "تقويم الأداء وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة"، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 274.

أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد<sup>1</sup>.

#### 4. مقاييس البحوث والتطوير:

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>. وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

#### 5. مقاييس التكلفة:

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل<sup>3</sup>. حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.

ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الاستراتيجي.

---

<sup>1</sup> غوث، غادة منصور، (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص73.

<sup>2</sup> الدوري، زكريا مطلق، (2005). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص281.

<sup>3</sup> البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). مرجع سابق، ص275.

وقد وجد (Ittner & Larcker) 2003 في دراستهما أن الشركات التي تعتمد على المقاييس غير المالية تحصل على عدة مميزات منها:<sup>1</sup>

- 1) يمكن للمدراء القيام بمراجعة سريعة على نتائج أعمالهم قبل أن تصدر التقارير المالية.
- 2) يمكن للموظفين الحصول على معلومات كافية وملاتمة عن الأنشطة، والضرورية لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
- 3) يحصل المستثمرين على معلومات أكثر دقة حول الأداء الكلي للشركات حيث تعكس المقاييس غير المالية القيمة غير الملموسة للإنتاجية. في حين تفشل القواعد المحاسبية التقليدية في الوقت الحالي بتمييز ذلك على أنه من الأصول.
- 4) سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>
- 5) تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المؤشرات المالية هذه المشكلة بسهولة.
- 6) تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المؤشرات المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر على التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.

وعلى الرغم من الميزات التي تضمنتها مقاييس الأداء غير المالية إلا أنها كانت في حالات أخرى تعاني من نواقص وعيوب كانت ولا زالت تبدد الثقة المطلقة بهذه المقاييس ومن الانتقادات الموجهة لهذه المقاييس:

- 1) صعوبة التعبير عن هذه المؤشرات في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد، أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المؤشرات المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.

<sup>1</sup> Y Anni Ayrani, (2009). "THE EFFECT OF FAIRNESS PERCEPTION OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE BALANCED SCORECARD ENVIRONMENT", School of accounting, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia, p13.

<sup>2</sup> عمر الجهماني، (2009). أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات، موقع دليل المحاسبين [www.ips.dir.com](http://www.ips.dir.com)

(2) صعوبة الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، فقد تتعارض المؤشرات في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل، فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.

(3) لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

(4) عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات والجدول رقم (1) يوضح الاختلاف بين المقاييس المالية وغير المالية<sup>1</sup>:

المقاييس غير المالية	المقاييس المالية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المقاييس تدفع أو تقود الأداء للمقاييس المختلفة.</li> <li>- عادة تقيس عمليات أو أنشطة وسيطية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركز على النتائج خلال نهاية فترة زمنية.</li> <li>- عادة تميز الأداء التاريخي.</li> </ul>	<b>التعريف</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أوقات تقضى مع العميل.</li> <li>- الاقتراحات المكتوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصة السوقية.</li> <li>- المبيعات.</li> <li>- رضا الموظفين.</li> </ul>	<b>أمثلة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنبؤية في العادة تتيح للمؤسسة إجراء التعديلات بالاعتماد على النتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عادة هي سهلة التحديد.</li> </ul>	<b>المزايا</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد صعوبة في تحديدها والتحكم فيها.</li> <li>- غالباً ما تكون مقاييس جديدة ليس لها تاريخ في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تاريخية في الأصل ولا تعكس أنشطة حالية.</li> <li>- تفتقد للقدرة التنبؤية.</li> </ul>	<b>العيوب</b>

الجدول رقم (1): الفرق بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية

<sup>1</sup> Paul Niven ,Balanced scorecard step – by – step ,Wiley and sons ,New Jersey ,2002, p116.

## الفصل الثالث

### بطاقة قياس الأداء المتوازن واستخدامها كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي

#### المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن BSC

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب إداري حديث تعمل وفقه المؤسسات لقياس أدائها ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور وتصبح جزءاً هاماً في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا أكبر لهذه الأداة ومن أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياس أدائها الاستراتيجي، كما أنه أيضاً يساعدها في صياغة الاستراتيجيات وترجمتها إلى أهداف استراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق متابعة وتقييم الاستراتيجية.

وبالتالي برزت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لمواجهة التحديات المستمرة التي تعترض المنظمات في عالم الأعمال الحديث حيث أعطتها بطاقة الأداء المتوازن القدرة على الخروج من الإطار المالي في التقييم لتشمل أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

نشأت فكرة بطاقة الأداء المتوازن رسمياً على يد كل من (Norton & Kaplan) في عام 1992، حيث كان Robert S. Kaplan مستشار أعمال في ولاية بوسطن الأمريكية، وكان David P. Norton بروفييسور في المحاسبة في جامعة هارفارد.

وقد عملا على إنجاز دراسة أجريت على 12 شركة بغية التوصل إلى طرق جديدة ومبتكرة في قياس الأداء وقد توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء غير كافي لقياس الأداء في منظمات

الأعمال حيث ثبت أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، إنما يسعون للوصول إلى تقييم يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية<sup>1</sup>، وتوصلاً إلى الأسباب التي تحول دون تطوير الأداء:<sup>2</sup>

(أ) عائق الرؤية والتوجهات: 5% من الموظفين فقط على اطلاع بالرؤية.

(ب) عائق الحوافز: 25% من المدراء فقط لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجية.

(ج) عائق الموارد: 60% من المنظمات التي لا تربط الميزانيات بالاستراتيجية.

(د) عائق الإدارة: 86% من الإدارة العليا تمضي أقل من ساعة شهرياً لمناقشة الاستراتيجية.

كما ذكر Anand (2004) أربعة عوائق تحول دون تطبيق الاستراتيجية:<sup>3</sup>

- عائق الرؤية: قلة من الموظفين يفهمون استراتيجية منظماتهم.
- العائق البشري (الموظفين): إن أهداف معظم العاملين لا تتفق واستراتيجية المنظمة.
- عائق الموارد: سوء توزيع الوقت، والطاقة، والمال للعمليات التي تعتبر بالغة الأهمية للمنظمة.
- عائق الإدارة: تخصص الإدارة وقت قصير للاستراتيجية، والكثير من الوقت لصياغة القرارات التكتيكية قصيرة الأجل.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها كانت في شركة Analog Devices

(A mid-sized semiconductor company) (1986-1992)<sup>4</sup>

حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات

<sup>1</sup> Paul Niven, (2002). Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, p29.

<sup>2</sup> Al-Najjar, Sabah M, and Kalaf, Khawla H, (2012). "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study", International Journal of Business Administration, Vol.3, No.4, July 2012, published by Sciedu Press, p45.

<sup>3</sup> Anand, S. (2004). Achieving Breakthrough Performance Using the Balanced Scorecard. IBA Bulletin, 12(26), 28-31.

<sup>4</sup> Analog Devices: 1986-1992."The First Balanced Scorecard". By: Arthur M. Schneiderman.

جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Norton & Kaplan حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس.

## 1- تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تركز اهتمام الإدارات في مؤسسات الأعمال في الماضي على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية وبالتالي سعت تلك المنظمات إلى تطوير نظم المحاسبة الإدارية والتي وفرت تحليلات مفصلة للتكاليف وتقارير عن الانحرافات في الأداء.

كما أن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية كانت ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال التي تم ذكرها فيما سبق.

حيث أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنشأة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

كما انتقد الأسلوب المعتمد على المقاييس المحاسبية في إدارة المؤسسة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- 1) تركيزه الكبير على البيئة الداخلية والأداء التاريخي للمؤسسة.
- 2) تماشيه وأفكار شركات العصر الصناعي التي ركزت على الاستثمار في الموجودات الثابتة، لأنها لم تكن ترى في الاستثمار الطويل الأجل في الموارد المستقبلية والعلاقات مع العملاء عناصر هامة للنجاح.
- 3) ليست هي بالأدوات الصالحة لتقييم وتوجيه مسار شركات عصر المعلومات التي ترى أن خلق القيمة المستقبلية يكون من خلال الاستثمار في العملاء والموظفين وأساليب العمل والتكنولوجيا والإبداع.

وبذلك تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن التركيز على النموذج المحاسبي في القياس المبني على التكلفة التاريخية لا يحقق فكرة التوازن في القياس ويتعارض مع الحاجة إلى خلق ميزات تنافسية طويلة الأجل.

<sup>1</sup> محمد أبو قمر، محمد أحمد، (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، بحث قدم لنيل درجة الماجستير

في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، ص31.

<sup>2</sup> Akel, Mufleh, (2002). "The Balanced Scorecard", July, Jordan, Amman.

## 2-تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد كثرت التعاريف التي وضحت ماهية بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها كانت تؤدي دائماً إلى المضمون والمعنى نفسه الذي قدمه كل من Norton & Kaplan حيث يعتبر تعريفهم الأساس الذي بنيت عليه معظم التعريفات اللاحقة وفيما يلي نورد جملة من تلك التعريفات:

تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تستخدم مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم أداء الشركة، لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداءً تحكم كامل"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضاً بأنها "مجموعة من المقاييس المختارة بعناية من استراتيجية المؤسسة لتكون أدوات بيد قيادة المؤسسة لتستخدمها لإبلاغ العاملين والمساهمين النتيجة (Outcomes) والعوامل المحفزة (Performance Drivers) التي يمكن للمؤسسة أن تحقق بواسطتها رسالتها وأهدافها الاستراتيجية"<sup>3</sup>.

كما تم تعريفها "إن بطاقة الأداء المتوازن تقدم مزيجاً فعالاً من المقاييس المطورة المالية وغير المالية لمقابلة مخرجات أسلوب الإدارة التقليدية ومقاييس أنظمة الأداء"<sup>4</sup>.

وعرفت بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan & D.Norton, (1992). "The balanced scorecard, measures that drive performance" Harvard business review, Jan-Feb, p71.

<sup>2</sup>Frigo, M., (2002). Financial ratios, Strategy and the Balanced Scorecard. Strategic Finance, 84: 6-9.

Akel, Mufleh, (2002). "The Balanced Scorecard", July, Jordan, Amman.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1): 71-79.

<sup>5</sup> محمد أبو شرح، جمال حسن، (2012). "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)"، بحث قدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، ص33.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن "أداة تقوم بترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف محددة ومؤشرات ومعايير مستهدفة ومبادرات، وترتبط بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إعطاء تقييم شامل لأداء الشركة من النواحي (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتقوم على ربط جميع المستويات الإدارية وتوصيل استراتيجية إلى جميع الموظفين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل ضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل سليم".

كما وجد بأن بطاقة الأداء المتوازن "ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار بطاقة التقييم المتوازن للأداء بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة"<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن للباحث وفي ضوء التعاريف السابقة أن يذكر تعريف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

هو نظام فلسفة إدارية يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، يعمق مفهوم الفكر الاستراتيجي، يتركز تصميمه ومتابعة تطبيقه في المستويات الإدارية العليا مع التأكيد على التنسيق التام والكامل بين كافة المستويات بين بعضها البعض، وتوفير التغذية العكسية (الراجعة) للإدارة العليا مجدداً من باقي المستويات الإدارية للتأكد من التنفيذ الصحيح للاستراتيجية المعدة مسبقاً ليكون من الممكن تحديد مواطن الخلل ومراكز الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### 3- أهمية ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي

<sup>1</sup> الزرير، رانيا محمد نزيه، (2008). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 15.

لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالجوانب التالية:<sup>2</sup>

(1) تقوم بترجمة رسالة واستراتيجية الشركة إلى أهداف ومؤشرات منظمة في أربع محاور (المالي، الزبائن، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو).

(2) تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المؤشرات تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة، وهذه المؤشرات أيضاً قد تكون مؤشرات خارجية أو مؤشرات داخلية.

(3) إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمؤشرات على جميع المستويات والوظائف المختلفة في الشركة ولا تهتم بالمؤشرات المالية فقط.

(4) تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤيا واستراتيجية الشركة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد الشركة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود و لرفع مستوى الوعي الاستراتيجي.

(5) تربط الأهداف والمؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة الشركة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية.

(6) تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً تعليمياً واتصالياً وإبلاغياً وليس نظام مراقبة ومساءلة.

(7) توحد الأهداف لتوجه جميع المؤشرات المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكاملة.

---

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "قياس الأداء المتوازن" المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة، ص5-6.

<sup>2</sup> Kaplan, Robert, Atkinson, Anthony, (1998). Advance management accounting 3<sup>th</sup> edition prentice-hell, New Jersey, p37.

Olve, N, SJOSTRAND A, (2002). The Balanced Scorecard, capstone publishing (A willey company), United Kingdom, p7-8.

8) توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

9) تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.

10) تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز<sup>1</sup>.

11) النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتؤكد عدم فاعلية الاعتماد على المقاييس المحاسبية المالية.

وكما أوضح مطورو فكرة بطاقة الأداء المتوازن أنه حتى يكون هناك ثبات وقدرة على النمو، ولكي تحقق نجاحاً في المستقبل وجب على المنظمة اتباع ما يلي:<sup>2</sup>

1) الالتزام بالاستراتيجية بطريقة متسقة ومتوازنة مع الرؤية الموضوعية في الأعلى وتوزيع الأهداف الاستراتيجية في أربعة أبعاد.

2) تعزيز وتفعيل التواصل الأفقي والعمودي في المنظمة في ظل توازن الإدارة المتعددة مع العناصر التشغيلية.

3) التفكير بموضوعية ومنطقية فيما يتعلق بافتراضات الاستراتيجية لتحقيق النجاح لعلاقات السبب والأثر (النتيجة).

4) القيام بمهام الأعمال من خلال التنبؤ، ومن ثم تقييمها باستخدام القياس.

<sup>1</sup> Kaplan, R.S. and D.P. Norton, (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Review. Jan-feb.

<sup>2</sup> Abe Taiji, (2006).The Role of the Balanced Scorecard for Improvement of Management Systems in Japanese Companies, submitted partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, MIT Solan School of Management. p11.

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

4- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

5- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

6- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.

7- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.

#### 4- عيوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن

على الرغم من كون بطاقة الأداء المتوازن جمعت بين المقاييس المالية وغير المالية إلا أنها أيضاً تعرضت لانتقادات تظهر مساوئ وعيوب تلك البطاقة نذكر منها ما يلي:

1) إن بطاقة الأداء المتوازن لا تستطيع حل جميع المشكلات التي تواجه المنظمة كما أنها ليست أداة لتحسين المنظمة، ولكنها تساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة.

2) إن بطاقات: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، هي أدوات لتحديد الأهداف المتوازنة فقط، ولذلك في حال لم يكن هناك متابعة عند تطبيق سياسات الإدارة للوصول إلى التحسينات الضرورية والمرجوة عندها سوف يكون مصير بطاقة الأداء المتوازن الفشل.

3) العديد من المنظمات تستخدم مقاييس التي لا يمكن تطبيقها على حالتها الخاصة. لذلك فإنه من المهم عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن التأكيد على أن المعلومات التي يتم تعقبها قابلة للتطبيق، وإلا فإن المقاييس ستكون بلا معنى.

#### 5- ميزات بطاقة الأداء المتوازن

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

<sup>1</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، ص16.

- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء استراتيجية.
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية.
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة.
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة<sup>1</sup>.

إذاً يمكننا القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

## 6- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- 1) تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية حتى وإن كانت جوهرية.
- 2) تفسير رؤية واستراتيجية الشركة من خلال وضعها في أهداف استراتيجية خاصة.
- 3) تمكين الشركة من ربط أهدافها الاستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم العاملين لأهداف مستويات الإدارة العليا في الشركة.

<sup>1</sup> فاطمة رشدي سويلم عوض، (2007). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 80-81.

4) مساعدة الشركة في التخطيط ووضع الأهداف وتوحيد أعمالها واستخدام عمليات وأنشطة الشركة عن طريق أهداف تقنية BSC أساساً لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

5) تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء والعاملون) للنظر في تفعيل وتحسين فاعلية الشركة.

## 7- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تعمل معاً من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها<sup>1</sup>، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

### 1- البعد المالي. (Financial Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ننجح مالياً ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟

### 2- بعد العملاء. (Customer Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

### 3- بعد العمليات والأنشطة الداخلية. (Internal Business Process Perspective)

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟

### 4- بعد النمو والتعلم. (Learning and Growth Perspective)

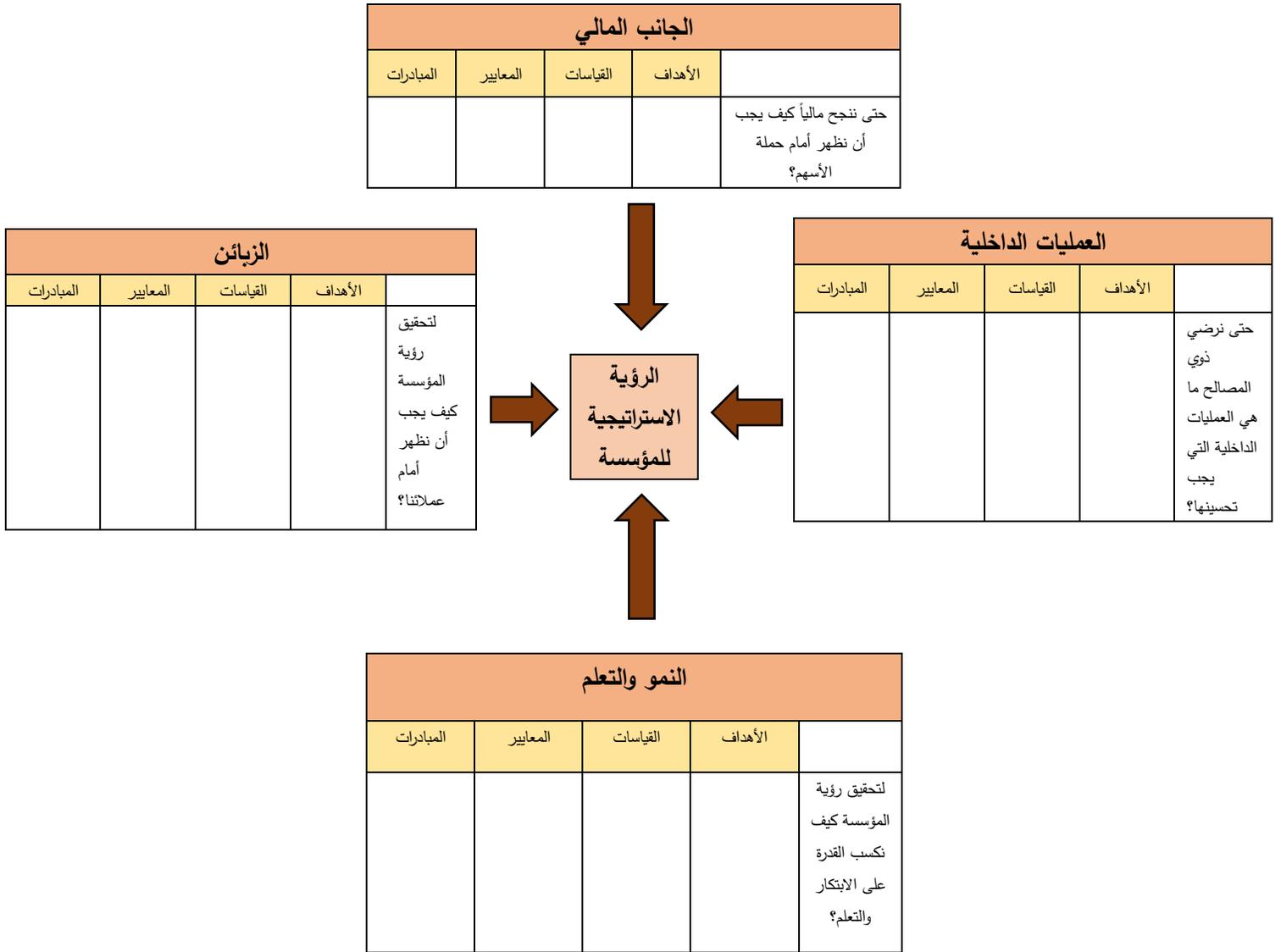
والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديداً دقيقاً للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة، وهذا المنظور هو الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف نستعرض

---

<sup>1</sup> يوسف، محمد محمود، (2005). "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، القاهرة، ص138.

هذه الأبعاد والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية، من خلال الشكل رقم (4)<sup>1</sup> الذي يبين الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم (4): الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", Op, Cit, P4.

## 1- البعد المالي Financial Perspective

يعد البعد المالي أهم مقاييس الأداء، وتكون نتائج هذا البعد موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح الذي حققته استراتيجية المنظمة من خلال العمل على خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين.

يشمل هذا البعد على الأهداف المالية مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المبيعات، الربحية، التدفق النقدي، والتي تستخدم لقياس النسب المالية، حيث أنه من المهم تحديد الأرقام التي تعبر عن الأداء والأهمية المالية للعمل في المنظمة.

يستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة حيث أنه من المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل فمثلاً لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافياً لأن صافي الربح قد يكون كبيراً ولكن العائد على الاستثمار قليل.

لماذا نستخدم مؤشرات مالية؟ لأن المؤسسات تهدف أساساً للربح ووفقاً لهذا البعد فإنه يتوجب على المدراء توفير مقاييس تجيب على السؤال التالي: كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين للوصول إلى التمويل الناجح؟

إن توفر الدقة والتوقيت في المعلومات المالية ضروري لكفاءة وفعالية توجهات المنظمة، كما أن توفير المعلومات المالية الصحيحة بالتوقيت الملائم للشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيراً في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ووفقاً لهذا المنظور فإن أكثر مقاييس الأداء شيوعاً هي: العائد على الاستثمار، التدفق النقدي، صافي الدخل التشغيلي، نمو العوائد .... إلخ<sup>1</sup>.

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها.

<sup>1</sup>Al-Najjar, Sabah M, and Kalaf, Khawla H, (2012). "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study".

ونظراً لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فبالتالي ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعاً لاختلاف المراحل، وقد لخص (Kaplan & Norton, 1996: 48) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها حيث تركز الأهداف المالية للوحدة الاقتصادية على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وبيعية وتوزيعية جديدة.

أما في مرحلة البقاء والاستمرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وبالتالي فإن الأهداف المالية تركز على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في السوق المالية للدلالة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.

وكذلك عندما تصل المنظمة إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة يتم الاستقادة من الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وبالتالي فإن الأهداف المالية في هذه المرحلة تركز على تعظيم التدفق النقدي التي تساعد على استمرارية المنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات<sup>1</sup>.

ويؤكد (Kaplan & Norton)<sup>2</sup> على أن الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار والنضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول رقم (3) كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتناسب مع هذه الاستراتيجية.

<sup>1</sup> الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، 2004، ص121.

<sup>2</sup> Kaplan R S, Norton D P, (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, vol39, p57. ([http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking\\_BSC\\_to\\_strategy](http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking_BSC_to_strategy)).

إضافةً إلى أن المؤسسات تستخدم حسب كل من الباحثين ثلاثة جوانب (مجالات) لتحقيق استراتيجيات عملها:

- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات.
- استخدام الموجودات واستراتيجية الاستثمار أو استغلال الأصول ويقصد بها تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية			المرحلة	استراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
- نسبة رأس المال المستثمر في المبيعات	الإيراد لكل عامل	- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء	النمو	
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل) - معدلات العائد على رأس المال المستثمر - معدلات استغلال الأصول	- التكلفة مقارنة بالمنافسين - معدلات تخفيض التكلفة - التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات)	- النصيب من العملاء المستهدفين - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة - ربحية العميل وخط الإنتاج	الاستقرار	
- فترة الاسترداد - دورة التشغيل	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات لكل صفقة	- ربحية العميل وخط الإنتاج - نسبة العملاء غير المريحين	النضج	

الجدول رقم (2): تطويع المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها<sup>1</sup>

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال

<sup>1</sup>Kaplan R S. Norton D P. Linking Balanced Scorecard Strategy, California Management Review 1996, p58 (<http://business Illinois edu/ba spring 2001/pdf/linking the Balanced Scorecard to Strategy>)

هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية<sup>1</sup>.

- مؤشرات قياس الأداء المالي: تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص، وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيراً وتعزيزاً للمؤشرات المالية العامة، ومن هذه المؤشرات نجد<sup>2</sup>:

- (1) إجمالي الأصول.
- (2) الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
- (3) الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (وحدة نقدية).
- (4) الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (وحدة نقدية).
- (5) الأرباح / إجمالي الأصول (%).
- (6) الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (وحدة نقدية).
- (7) تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).
- (8) القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد (وحدة نقدية).
- (9) العائد على إجمالي الأصول (%).
- (10) العائد على رأس المال المستثمر (%).
- (11) هامش الربح (%).
- (12) المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة (%).
- (13) التدفق النقدي.
- (14) حقوق المساهمين / مجموع الأصول (%).
- (15) معدل دوران الأصول (%).
- (16) إجمالي التكاليف (وحدة نقدية).

رغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء حيث لا يمكن الاستغناء عنها وإنما استخدامها جنباً إلى جنب مع المقاييس

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، ص175.

<sup>2</sup> إدريس والغالبي، مرجع سابق، ص178-181.

غير المالية، ويعتبر البعد المالي البعد الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم وقياس الأداء الاستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد.

ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية:

- يجب على التساؤلات التالية:  
هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟  
كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟
- يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل (موسمية، شهرية، سنوية) وتتغير بتغير القطاع النشاطي أو الاستراتيجية.
- يعتبر المحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض.
- يعتمد قياس الجانب المالي على مقدار الدخل الناتج.
- يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، ففي القطاع العام يكون الهدف المالي طويل الأجل عكس القطاع الخاص الذي يكون قصير الأجل.
- يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب.

## 2- بعد العملاء Customer Perspective

الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء: ما مدى تحقيق متطلبات الزبائن؟

كيف يرى الزبائن خدماتنا ومنتجاتنا؟

يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

يشمل هذا البعد على أهداف للوصول إلى إرضاء الزبون مثل تحقيق رغبات الزبون من خلال المنتجات أو تقديم خدمات جديدة، والاستجابة لشكاوى الزبون، وتحسين الخدمة أو طريقة البيع، وزيادة المعرفة بالخدمة. فإذا لم تكن المنظمة تستجيب لمتطلبات الزبائن وشكاويهم فإن ذلك يشكل خطراً يهدد بتحول زبائنهم إلى منافسين يحققون رغباتهم بشكل أفضل<sup>1</sup>.

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، وقبل أن تقوم المؤسسة بتحديد المقاييس يجب عليها أن تقوم بتجزئة سوقية للقطاع المستهدف، وهذا حتى يسهل عليها التموّج، وبالتالي تحقيق رقم أعمال مريح، ومن ثم تقوم بالتعرف على احتياجات الزبائن المحتملين بغية إرضائهم<sup>2</sup>.

حيث يشمل محور العملاء مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين ومن هذه المقاييس<sup>3</sup>:

- رضاء العميل (Customer Satisfaction)
- الاحتفاظ بالعميل (Customer Retention)
- اكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)
- ربحية العميل (Customer Profitability)
- النصيب في السوق (Market Share)

يعطي مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء، ويمكن قياس مدى ولاء العملاء بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين ويعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنشأة في جذب عملاء جدد، ويقاس بعدد العملاء الجدد وعدد المعاملات التي تمت في القطاعات المستهدفة، هذا وتحمل الشركات تكاليف مرتفعة نتيجة المجهودات التسويقية لاجتذاب عملاء جدد.

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها. إذاً يقوم هذا البعد بتوجيه بُعد العمليات الداخلية وبعُد التعليم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من

---

<sup>1</sup> Alrafadi, Khalad M.S. and Md-Yusuf. Mazila, (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard.

<sup>2</sup> بلاسكة، صالح، (2011-2012)، مرجع سابق، ص32.

<sup>3</sup> Kaplan, S. Robert and Norton, David P, (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February, (Customer Profitability), p74.

أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستتلاشى<sup>1</sup>، ويجب أن تلم المنظمة إماماً وافيةً عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، حيث لا يمكننا أن نقرر استراتيجيتنا الأساسية الخاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق.

إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسرعة معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصرفي<sup>2</sup>.

ويمكن القول إن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم حيث أن مقياس رضا العميل يعد مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل، إذ أن رضا العملاء يؤدي إلى تكرار الشراء من المنشأة، ويعد مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء، أما بالنسبة للعملاء غير المربحين والذين تتعامل معهم المنشأة منذ فترة طويلة فإن الأمر يتطلب اتخاذ قرار صريح تجاههم نظراً للخسائر التي يحققونها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان. "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2006، ص146.

<sup>2</sup> البشتاوي، سليمان حسن. "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في المصارف الأردنية)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص402.

<sup>3</sup> عوض، فاطمة رشدي، (2009). "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص100.

### 3- بعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective

ما هي العمليات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها؟

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها، ويقيم هذا المحور درجة نجاح الشركة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للشركة، وإن لنظم المعلومات أثراً في مساعدة منظمات الأعمال على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.

يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء، ودورة التشغيل التي تركز على تقديم خدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته.

يتضمن هذا البعد أهداف جودة التصنيع، وسرعة التغيير في عملية الإنتاج لمنتج بالنسبة لمنتج آخر، وتطوير استراتيجية الإدارة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعاون بين مختلف الأقسام والأهداف الأخرى المرتبطة بالعمليات الداخلية<sup>1</sup>.

ويشمل كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع. أي أن هذا البعد يركز على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والإدارية وغيرها سعياً إلى معالجة الانحرافات وتطوير الأداء ومواءمة العمليات مع أهداف وغايات المنظمة.

ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي (فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، كما أنه مرتبط بمحور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Alrafadi, Khalad M.S. and Md-Yusuf. Mazila, (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard.

<sup>2</sup>الزير، رانيا محمد نزيه، (2008)، مرجع سابق، ص 21.

وإن أنشطة العمليات الداخلية تمر بثلاثة دورات وكلّ دورة تعطي قيمة للزبائن، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبيهة لحاجات ورغبات المستهلكين، ثمّ الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع ماديّة أو خدمات، ثمّ تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك<sup>1</sup>.

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية هي:

### **العملية الأولى: عمليات التحديث Innovation Process**

وهي تقديم منتجات جديدة تحدد في ضوء احتياجات العميل وتتضمن تحديد السوق وابتكار المنتج أو الخدمة الجديدة، وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات من الناحية العملية وتمر عملية تقييم أداء العمليات المتصل بتطوير المنتجات بهرم متدرج مكون من ثلاثة مستويات، فعند القمة يوجد مستوى نظام إدارة الأعمال الذي يركز على الاتجاه الاستراتيجي والترابط والتكامل والعلاقات الاستراتيجية، أما المستوى الوسط فتوجد فيه عملية تكوين المنتجات أو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة البحوث والتطوير، وعند المستوى الأدنى توجد نظم إدارة المشروعات والبرامج<sup>2</sup>.

### **العملية الثانية: عملية التشغيل Operations Process**

تتمثل بعمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة فعلاً للزبائن وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبائن.

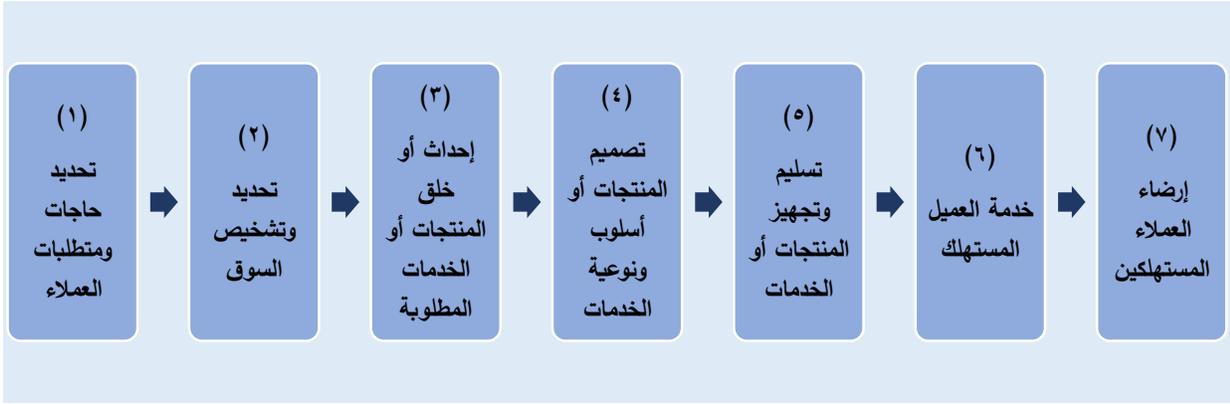
### **العملية الثالثة: خدمات ما بعد البيع**

تقديم الخدمات المناسبة للزبائن بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك، أو توصيل الخدمة أو السلعة بالسرعة والدقة المطلوبة.

<sup>1</sup> الزرير، رانيا محمد نزيه، (2008)، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> أشتون، كريس، (2001). تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، تعريب: علا إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بيمك) مصر، ص 237.

والشكل (5) يوضح سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية<sup>1</sup>:



الشكل رقم (5): سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

ومن الملاحظ أنه في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء يكون التركيز في عمليات التشغيل الداخلية على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً، أما في ظل النظام المتوازن للأداء فإنه يقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يُمكن الشركة من أن تلبّي احتياجات الزبون مما يساعد أيضاً في تحقيق الأهداف المالية<sup>2</sup>.

#### 4- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

كيف نكتسب التعلم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية؟

ما مدى نمو وتعلم الأفراد؟

يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتّحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيام المنظمات بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر، فإنّ المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعدها الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جداً عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية.

<sup>1</sup> Kaplan R S, Norton. D P, 1996, Op. Cit, p63.

<sup>2</sup> يوسف، محمد محمود، (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الشركة العربية للتنمية الإدارية، ص 139.

ويعد هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كفاءة استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجياتهم وغايات الملاك<sup>1</sup>.

ويُقوم هذا البعد أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس التالية:

1) رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف، ظروف العمل، العلاقات مع مجموعة العمل).

2) المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.

3) إنتاجية العاملين: إن المقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.

في هذا البعد يتم التركيز على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة والتعلم، أو القدرة على وضع وصياغة سياسات إدارية متطورة ومتقدمة.

لا يمكن للمنظمة أن تستمر إذا لم يكن هناك تعلم وإبداع فيها، لأن المنافسين مع الوقت سيحققون تقدماً وتطوراً وعندها ستفشل المنظمة في البقاء ضمن إطار المنافسة.

إن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لتقييم الأداء الكلي من خلال وضع مقاييس لكل بُعد من الأبعاد التي تتكون منها البطاقة، وهذه الأبعاد يجب أن تكون مقاسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

يعتبر جانب التعلم والنمو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا

<sup>1</sup> البشتاوي، سليمان حسين، (2004). "إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد 1، ص 403.

<sup>2</sup> Alrafadi. Khalad M.S. and Md-Yusuf. Mazila, (2011), p621.

متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

الأفراد والنظم والإجراءات التنظيمية، ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة، وإعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

يؤكد جانب التعلم والنمو على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين...)، وفعالية أنظمة المعلومات، والتحفيز وتحمل الإجراء للمسؤولية مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع.

## 5- البعد الاجتماعي Social Perspective

وهو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية الإسلامية، ويركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث إن المساهمة في دعم المجتمع تعتبر واجب وطني على منظمات الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه جميع المجتمعات<sup>1</sup>. وقد برز تأكيد على التزام المنظمة تجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث، والمحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والمساهمة في حل مشكلات الإسكان والمواصلات<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> السبيعي، معيوف، (2009). "خدمة المجتمع في المصارف الكويتية"، جريدة الرؤية الكويتية، فبراير. <http://www.arrouiah.com>

<sup>2</sup> أبو فضة، مروان محمد، (2006). "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

كما عرض (Holmes) المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إلزام على منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، وتحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا هي<sup>1</sup>:

- 1- زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.
- 2- تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- 3- تقلل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.
- 4- زيادة مبيعات المنظمة على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
- 5- تعتبر وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة.

ويجب أن يتناسب حجم الدعم المقدم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة<sup>2</sup>، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات كبيرة في خدمة المجتمع بما يضر بأطراف أخرى كالمساهمين أو التأثير على استمرارية المنظمة في المستقبل، كما أنه من غير المعقول أيضاً أن تمتنع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع الذي ترعرعت فيه، أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها. ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة ومتنوعة بتنوع مجالات المجتمع، فقد تشمل هذه الخدمات على إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية، أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، أو إقامة النصب التذكارية في الشوارع الرئيسية، أو تقديم الدعم والتمويل اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام، والمساهمة في حل مشكلة الإسكان، وإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة، حيث إن المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على منظمات الأعمال، وأن جميع ما تقدمه المنظمات للمجتمع ما هو إلا جزء يسير تجاه المجتمع الذي عاشت مجدها فيه.

وتقيس مؤشرات الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، ونذكر فيما يلي بعض المؤشرات:

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص524-527.

<sup>2</sup> السبيعي، مرجع سبق ذكره.

(1) قياس مكافئة القوى العاملة من خلال الأجر والمزايا للوقوف على مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

معدل المكافآت الممنوحة للموظفين = الأجر الممنوحة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للموظفين × عدد الموظفين

(2) قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل / عدد الموظفين

(3) قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها:

مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجر المدفوعة للعاملين

(4) قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة

(5) قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين

(6) قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

(7) قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية

## 6- بُعد ضوابط المعاملات الشرعية Standards of Legitimacy transactions Perspective

وهو الشكل العلمي للبعد العقدي والفكري للشريعة الإسلامية السمحاء، حيث تجسد ضوابط المعاملات الشرعية في ضابط هيئة الرقابة الشرعية، وضابط الرقابة الشرعية، وضابط الرقابة الشرعية الداخلية، ويحتوي على عدد محدد ومعدود ومنضبط من المعايير ومنها: معيار تحقيق الرّيح العادل، ويتركز في الالتزام بتحقيق الرّيح الحلال في المؤسسة والالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً والذي تتمحور حوله العمليات المصرفية التي يجري تنفيذها في أرض الواقع، وتجنب الصيغ الاستثمارية المحرمة شرعاً ويتم الالتزام به في النشاطات الاستثمارية في المؤسسة، والمبرر الأساس لوجود المصرف الإسلامي يتجسد في ضابط تجنّب الربا أخذاً وعطاءً، ويُبرر مبدأ أخذ الحيطة والحذر من خلال الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا<sup>1</sup>.

## 7- بعد القواعد والإجراءات الرقابية Rules and Control Procedures Perspective

والذي يشكل آلية ذاتية التصحيح له، ويشمل الرقابة المالية والرقابة المحاسبية الخارجية والرقابة المصرفية والرقابة الداخلية بشقيها المحاسبي والإداري، كما ويحتوي على عدد من المعايير الاستراتيجية منها: معيار التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية، والذي تتمحور حوله قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة، والمحافظة على سلامة المراكز المالية وحماية أموال أطراف العملية المصرفية وهو الغاية الأساسية للرقابة المصرفية المركزية، وتوجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية محددة وهو محل عناية الرقابة المصرفية، والأهم هو رفع الكفاءة التشغيلية للمصرف الذي يسعى البعد الرقابي بشكل عام إلى تحقيقه.

وبناء على ما سبق يمكننا القول إن بطاقة الأداء المتوازن بدأت كنظام قياس أداء من أهم أهدافه ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة<sup>2</sup>، ثم تطورت هذه الفكرة فيما بعد من نظام يهدف إلى تحسين قياس الأداء إلى نظام إداري استراتيجي<sup>3</sup>، حيث إنه بالإضافة إلى ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة فإن مقاييس الأداء ترتبط ببعضها البعض وتتبع علاقة السبب والنتيجة في سلسلة مترابطة تصل إلى المستويات الدنيا من الهرم الإداري، كما أن هذا النظام الإداري الاستراتيجي يشمل تحديد الأهداف وتوزيع الموارد والتخطيط والموازنات

<sup>1</sup> العبادي، مصطفى راشد، (2002). "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببها، المجلد 22، العدد 2، ص 47-61.

<sup>2</sup> Kaplan, s, Robert and Norton, David p, (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January- February.

<sup>3</sup> Kaplan, s, Robert and Norton, David p, (1996). The Balanced Scorecard translating strategy in action, Harvard business review.

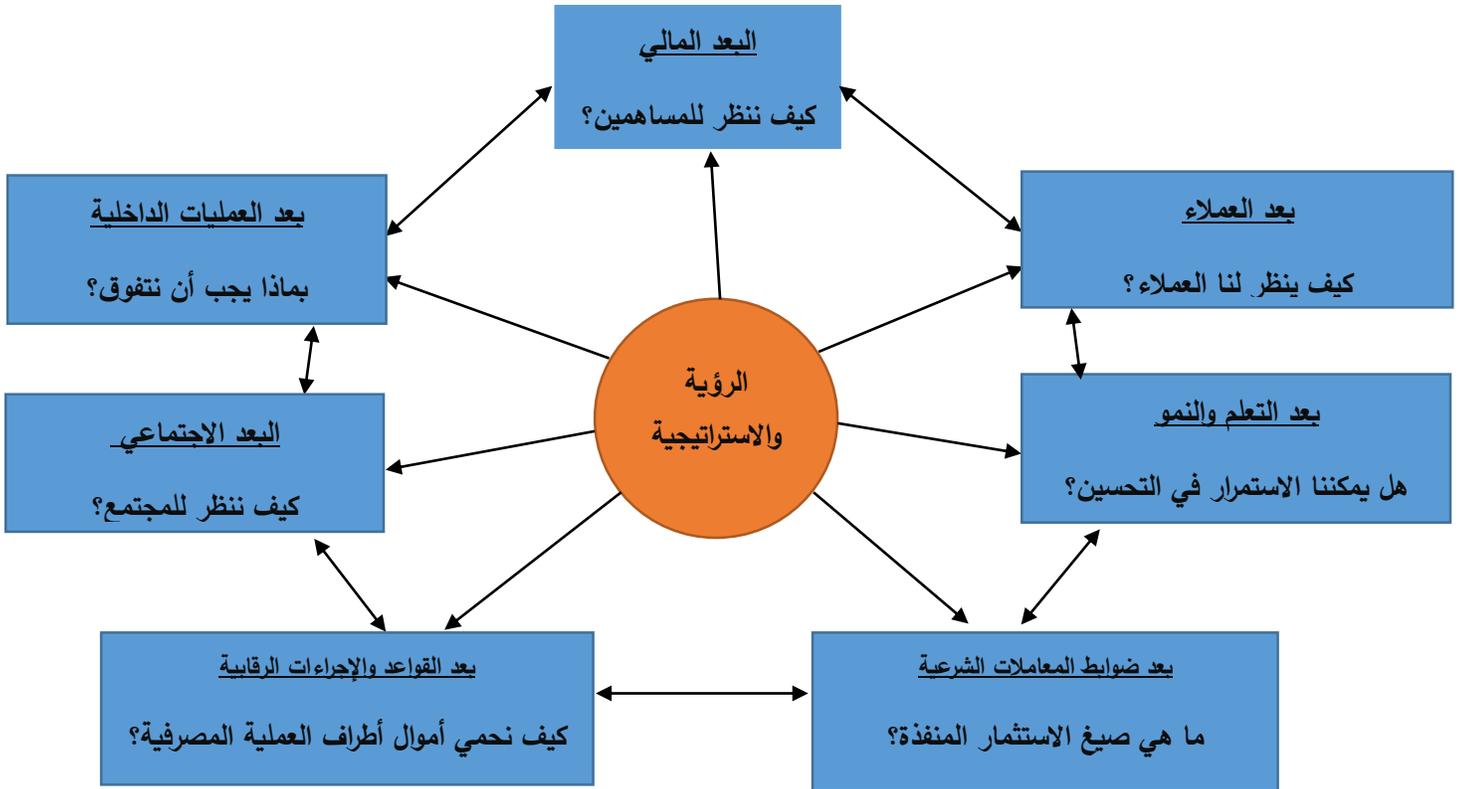
والرقابة إضافة إلى قيامه بدور التغذية العكسية التي تخدم الاستراتيجية للتعلم، وحتى تتحقق الأهداف والرؤية الاستراتيجية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها لا بدّ من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأنه يجب على مخرجات ومحركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن أن تقيس تلك العوامل التي تخلق ميزة تنافسية وتحقق تقدماً للمنشأة.

- مؤشرات البعد الشرعي والإجراءات الرقابية:

(1) معدل المعاملات المشبوهة.

(2) معدل كلفة المعاملات الشرعية.

ويمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الشكل رقم (6) التالي<sup>1</sup>:



الشكل رقم (6): بطاقة الأداء المتوازن في المصرف الإسلامي

<sup>1</sup> من إعداد الباحث.

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الكلي من خلال وضع معايير لكل بعد من أبعاد البطاقة، وهذه الأبعاد يجب أن تكون مقاسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>.

## 8- مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في التالي<sup>2</sup>:

1- الرؤية: وتسمى أيضاً بالرؤية المستقبلية وهي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل وبالتالي تبين إلى أن تتجه المؤسسة.

2- الاستراتيجية: هي مجموعة من الخطط التي تتطلب من المؤسسة تخصيص الموارد بشكل دقيق لتحقيق اتجاهها الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها مسبقاً.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد والتي تتمثل في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو.

والبعد هو مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في البعد، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية.

4- مكونات كل بعد: تعتبر مكونات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من بين مكونات هذه الأخيرة والتي تتمثل فيما يلي:

4-1- الأهداف Objectives: وهي النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية<sup>3</sup>، وتعرف على أنها نتيجة مستقبلية محددة الفترة قابلة للقياس الكمي، توجه المؤسسة نحو مقصد محدد وواضح تشير لما يجب تحقيقه ومن يحققه ومتى يتم كل هذا مع ضرورة توفير الموارد اللازمة.

<sup>1</sup> Alrafadi, Khalad M.S. and Md-Yusuf. Mazila, (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص158.

<sup>3</sup> محمد أبو قمر، محمد أحمد، (2009)، ص37.

كما يمكن تعريفها بأنها "بيان عرض الاستراتيجية وهي تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية"<sup>1</sup>.

وحتى يكون الهدف الاستراتيجي هدف ذكي (Smarts) يجب أن يتصف بما يلي<sup>2</sup>:

- أن يكون محددًا (Specific)
- أن يكون قابلاً للقياس (Measurable)
- أن يكون من الممكن تحقيقه (متفق عليه) (Achievable) (Agreeable)
- أن يكون واقعي (Realistic)
- أن يكون محدد بوقت (Timely)
- أن يكون متحدياً (Stretch)

مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

**4-2- المقاييس أو المؤشرات Measures or Indicators:** هي التنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق الأهداف، وكل مقياس هو ترجمة لهدف معين، تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيم محددة مسبقاً، وبالتالي فهي تعكس مدى التقدم في الوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

وبطاقة الأداء المتوازن تستخدم مزيج من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية<sup>3</sup>.

- مقاييس مالية: وتسمى أيضاً مقاييس النتيجة مثل: رقم الأعمال، الهامش الإجمالي ...، ويتم استعمال هذه المقاييس بعد نهاية كل نشاط فهي تشير إلى الأداء السابق أو التاريخي.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد أبو قمر، محمد أحمد، (2009)، ص37.

<sup>3</sup> شنن نبيل، (2009-2010). "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص45.

• مقاييس غير مالية: وتسمى أيضاً دوافع الأداء، وتتطلب بهذا لملاحظتها واستعمالها (قياسها) مثل: رضا العملاء، رضا الموظف...، فهذه المقاييس يمكن أن تشير إلى نتيجة مسبقة لنشاط سيحدث مستقبلاً (الأداء المستقبلي).

**4-3- المعايير أو القيم المستهدفة Target:** هي تصورات كمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل (المستوى المستقبلي المرغوب للأداء) فمثلاً إذا كان الهدف هو إرضاء العملاء فإن المقاييس المستخدمة هي رضا العملاء، وإذا كان المستوى المراد تحقيقه من رضا العملاء هو 10% فهذه النسبة تمثل القيمة المستهدفة (المستهدف) فالمستهدف يمثل التزام بمستوى أداء معين خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>، ويجب أن يتميز ببعض الخصائص نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- يمكن تحقيقه.
- يحدد بسهولة وقابل للقياس.
- يمكن أن يكون عدد مستقل أو صيغة.
- يمكن إصاله للعديد من المدراء.
- مرتبط بالاستراتيجية.
- ساكن وثابت خلال فترة القياس.

إذاً المعايير هي مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها، مثال ذلك: تحقيق رضا العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

**4-4- المبادرات أو الخطوات الإجرائية Initiatives:** المبادرات هي مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها أو ستنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أدائها أي أنها توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز، مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

فأي مؤسسة يمكنها تنفيذ الكثير من المبادرات مثل: تمكين الموظفين، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الأيزو، إعادة تصميم الإدارة.... الخ.

<sup>1</sup> Paul Niven, Balanced scorecard, step – by – step, op. cit, p181.

<sup>2</sup> Mohan nair, (2004), essentials of balanced scorecard, john wiley and sons inc, p53.

## 9- الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

### 1- العلاقات السببية<sup>1</sup>: وهي من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، ترتبط بمقاييس بطاقة الأداء المتوازن

في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من (Kaplan & Norton) على أن الأهداف

الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة<sup>2</sup>.

### 2- الصفات التعددية (متعدد الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد (Multi-Dimensions)، أو تعدد

المنظور (Multi-Perspectives)، لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال

الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف نبذو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟
- حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو<sup>3</sup>.

### 3- الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس

نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج

وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة

<sup>1</sup> عبد الملك أحمد رجب، (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، العدد 2، ص 81.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، (2006). "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 213.

<sup>3</sup> عبد الملك أحمد رجب، (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر<sup>1</sup>.

**4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):** استجابة للتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط لذلك كان هناك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظراً لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

**5- الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار):** نظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد (BSCI) معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى آخر، من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لا شك فيه فإنّ وضعاً مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلّة المعلومات لها نفس الأثر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، (2008). "تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، ص297.

<sup>2</sup> عبد الملك أحمد رجب، (2006)، ص97.

<sup>3</sup> عبد الملك أحمد رجب، (2006)، ص98.

## 10- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيّف معها، ومن بينها<sup>1</sup>:

- 1) الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء. وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
- 2) صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
- 3) إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء الموظفين سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
- 4) إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين والزبائن المباشرين والموظفين. ثقافة المؤسسة: هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الاستراتيجية مما جعلها مصدراً للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة،
- 5) المحيط الاجتماعي: يؤثر هذا الأخير في كيفية استعمال البطاقة من مؤسسة إلى أخرى. كما اختلفت نسبة استعمالها في الدول الغربية ولقد تراوحت نسبة تداولها بين 24% و 30% في كل من بريطانيا وإيطاليا وألمانيا، أما في فرنسا فلم تتجاوز 4%<sup>2</sup>. ولقد أشارت دراسة تمت على 83 مؤسسة فرنسية أن نسبة 85,5% منها تستعمل مؤشرات قياس الأداء المالي كنتيجة الاستثمار والقيمة المضافة والهامش الإجمالي، ومؤسسة من بين أربعة فقط تقيس الأداء تجاه الزبائن، وثلاث هذه المؤسسات تستخدم محور العمليات الداخلية، أما محور التعلم والإبداع فغائب تماماً في هذه المؤسسات. وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات تطور أنظمة جزئية وغير متوازنة لقياس الأداء، وإن تغطية محاور بطاقة الأداء المتوازن يتم بصفة غير متساوية، حيث أن غالبية المؤسسات طغى عليها المحور المالي في قياس الأداء.

<sup>1</sup> د. نعيمة يحيوي، أ. خديجة الدرغ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، ص 84.

<sup>2</sup> Charles Horgen et autres ; OP. cit. p96.

## المبحث الثاني

### بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم الاستراتيجية

#### أولاً: إدارة الأداء والاستراتيجية (الأداء الاستراتيجي)

إن توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، حيث بدأت المنظمات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو الجماعات. وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها.

ويشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المنظمة وبيئتها<sup>1</sup>، فبينما تركز العمليات الاستراتيجية على صحة المنظمة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة ( established standards) الخاصة بأدائهم وكل منها تراقب وتقيس وتضبط أفعالاً متبادلة العلاقة.

حيث تسعى المنظمات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح والحصة السوقية والميزة التنافسية إلى وضع خطة استراتيجية شاملة للمنظمة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدات الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المنظمة من ملائمة استراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الاستراتيجية الكلية، ومن هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء التي تعد استراتيجيتها من المكونات الأساسية لاستراتيجيات الأعمال وتتمثل هذه الاستراتيجية بالفلسفة المركزية والمنهج الأساسي في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد في المنظمة وترجمة ذلك إلى سياسات وإجراءات خاصة بإدارة الأفراد.

وبالتالي فإن عمليات الاستراتيجية وإدارة الأداء يجب أن تكون متداخلة تماماً من حيث المحتوى والوقت عن طريق مساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفردية، وإحداث التعليم والتغيير الذي ينسجم مع أهداف المنظمة أو وحدة الأعمال. أي أن تكون الأعمال قادرة على الإبقاء على الوضوح وتوجه وتوحد وتقيس

<sup>1</sup> Johnson, G Scholes, K, (1997). "Exploring corporate strategy" Prentice Hall Inc, p31.

الأداء الفردي ليتلاءم مع الأداء المنظمي في مقابلة الاستراتيجية وتصبح عملية مقابلة الأداء الفردي عملية ذات معنى أكبر مادام أن الأهداف والأفعال للتطوير الفردي ترتبط بوضوح بالأهداف الاستراتيجية ومتابعة هذه الأفعال والأهداف من أجل إكمالها بالإضافة إلى جعل الأوامر المستخدمة للاستراتيجية تستخدم ذاتها لإدارة الأداء من أجل تسهيل العملية اليومية وربط المشروع بالاستراتيجية حقيقة واقعة.

## ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

عرف (Fisher) الاستراتيجية بأنها "العملية التي يقوم فيها المديرون بتقييم كل من الفرص الممكنة في البيئة الخارجية وكذلك الموارد ونقاط القوة الداخلية المتاحة للمنشأة لتحديد الأهداف المستقبلية ثم وضع الخطط التي تشمل على القرارات والأفعال التي تضمن تحقيق هذه الأفعال"<sup>1</sup>.

وعرفها (Chandler) بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"، كما يرى (Ansoff) بأن الاستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها"<sup>2</sup>.

وقد عرف (Porter) الاستراتيجية بأنها تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التميز في نظر العملاء، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الأنشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة وقد أطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الاستراتيجية مصطلح الإدارة الاستراتيجية وعرفت على أنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف الاحتفاظ بالمنظمة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غوث، غادة منصور، (2005). "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص49.

<sup>2</sup> الدوري، زكريا مطلق، (2005). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص25.

<sup>3</sup> Porter, Michael E, (1996). "What is Strategy?". Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard College.

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الكثيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها<sup>1</sup>. حيث إن هذا الأسلوب تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها، صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أردت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية

إن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث تسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الاستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما، (2007). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 29، العدد 1، 189-210، ص191.

<sup>2</sup> ميا وآخرون، (2007)، ص191.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، (2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص207-208.

وأيضاً أشار كل من (Kaplan and Norton) أنه لتحقيق الاستراتيجية لا بد من القيام بالعمليات الإدارية الأربعة التالية وهي<sup>1</sup>:

1- توضيح وترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها (Translating the Vision):

- الاستراتيجية هي المرجع الأساسي للعملية الإدارية بالكامل.
- الرؤية المشتركة هي أساس تعلم الاستراتيجية.
- الحصول على اتفاق الجميع.

2- توصيل استراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك المستويات (Communication and Linking):

- تحديد الأهداف يتم من أعلى إلى أسفل.
- يعتبر تعليم وتوصيل الاستراتيجية أساس لتفويض الصلاحيات.
- يتم ربط المكافآت بالاستراتيجيات.

3- وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية بالمنظمة (Business Planning):

- تحديد الأهداف وقبولها.
- تحديد المبادرات الاستراتيجية بطريقة واضحة.
- تحديد الاستثمارات وفقاً لاستراتيجية المؤسسة.
- ربط الموازنات السنوية بالخطط قصيرة الأجل.

4- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم (Feedback and Learning):

- يعتبر نظام التغذية العكسية الفروض التي تقوم عليها الاستراتيجية.
- حل المشكلات بأسلوب فرق العمل.

---

<sup>1</sup> Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review. p197.



## المبحث الثالث

### تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين<sup>1</sup>.

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في استراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>.

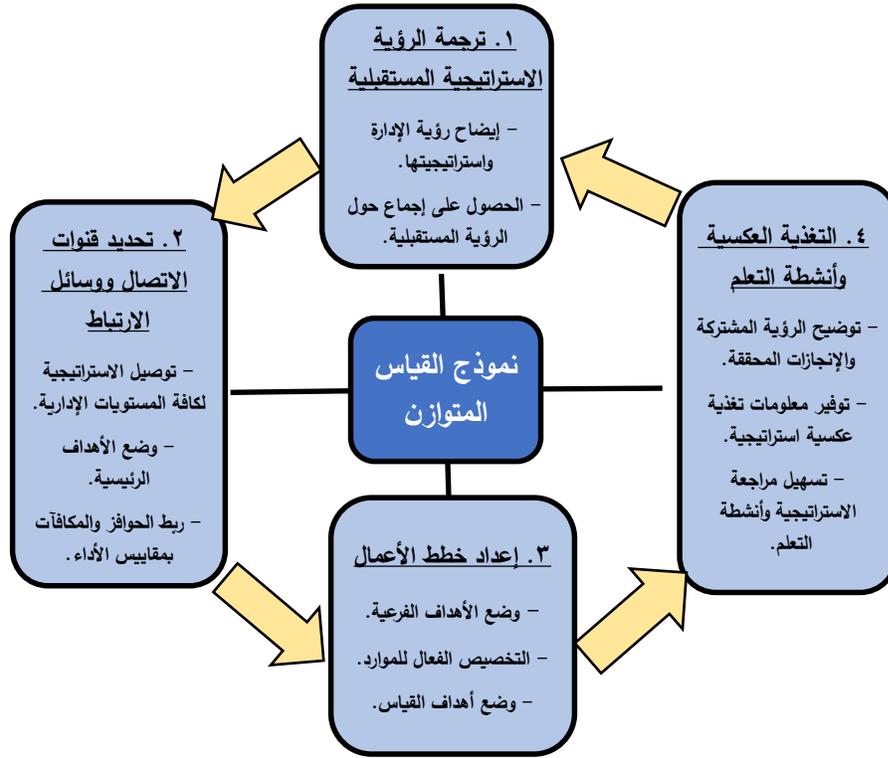
ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء، والخطط الاستراتيجية، ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الاستراتيجية التي سبق ذكرها في الشكل رقم (8)<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> عوض محمد أحمد، (2001). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، ص6.

<sup>2</sup> Jakobsen, (2008), p10.

<sup>3</sup> Kaplan and Norton, (1996), p 197



الشكل رقم (8): العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الاستراتيجية

## 1- ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة Translating the Vision

تسعى المنظمات عادة إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رؤية أو رسالة المنظمة Organization Mission. حيث يتم التعبير عن رؤية أو رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، وأهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلاً وأكثر تحدياً من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمراً غير مؤكد<sup>1</sup>.

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في المنظمة، وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على

<sup>1</sup> رشيد وجلاب، (2008)، ص 167-171.

بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تشير الأهداف عما يجب تحقيقه على وجه التحديد لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

## 2- تحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط **Communication and Linking**

تساعد هذه العملية على ربط وتوصيل استراتيجية وأهداف المنظمة إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعات العمل والأفراد<sup>1</sup>. بمعنى تجزئة وتخصيص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة وتوصيل هذه الأهداف إلى الأقسام وإعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها على مستوى القسم، وإن تحقيق كل قسم من أقسام المنظمة للأهداف الخاصة به يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فبطاقة قياس الأداء المتوازن تعطي المديرين طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لاستراتيجية المنظمة بعيدة المدى، وأن كلاً من الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأقسام متطابقة معها<sup>2</sup>.

## 3- تخطيط الأعمال **Business Planning**

تخطيط الأعمال يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة.

## 4- التغذية العكسية والتعليم **Feedback and Learning**

إن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر أحد عوامل التعلم، حيث إن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة والضعف في المنظمة ويبين مواطن القصور ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غوث، (2005)، ص95.

<sup>2</sup> الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص506.

<sup>3</sup> عوض، (2009)، ص89.

وبالتالي فإن هناك بعد استراتيجي لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتمثل في ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتضمن كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتدعيم مركزها التنافسي<sup>1</sup>.

وبمقارنة بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي مع الأساليب التقليدية كالموازنات فنلاحظ عجز الأنظمة التقليدية عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحققها بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث إن الموازنة لا تعتمد على رؤية المنظمة ولا تقم بتوصيل الاستراتيجية والأهداف إلى أقسام المنظمة ولا تقم بتجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى مراحل زمنية عبر أهداف سنوية وتخصيصها لكل الأقسام حتى إلى أهداف قصيرة الأجل.

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

## ثانياً: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

يتجسد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

### 1- صياغة رسالة المصرف:

توضح رسالة المصرف الغرض الأساسي الذي وجد لأجله، أي مبرر وجود المصرف واستمراره في تقديم منتجاته أو خدماته، أي تجيب عن سؤالين هاميين:

من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟

وتعكس رسالة المصرف الأمور التالية:

- 1) المهمة الأساسية التي يؤديها المصرف (ماذا)، من خلال ذكر المنتجات أو الخدمات التي يقدمها.
- 2) الزبائن أو الأسواق التي يخدمها المصرف (من).
- 3) تحديد الوسائل التي يحقق بها المصرف رسالته (كيف)، مثل تخفيض التكلفة.
- 4) سبب وجود المصرف (لماذا)، وماهية حاجات المجتمع التي يقوم المصرف بتلبيتها.

<sup>1</sup> غوث، (2005)، ص96.

<sup>2</sup> Kaplan Robert S, Norton David P, (1996). "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996, p75-77.

5) تحديد الصفات التي يتميز بها المصرف عن المصارف المنافسة الأخرى. وبناءً عليه يختلف أسلوب صياغة الرسالة ما بين منظمة وأخرى، فلكل منظمة رسالة خاصة بها<sup>1</sup>.

ويجب أن تحقق الرسالة الخصائص التالية:

- موجّهة وموجزة.
- فيها محتوى عاطفي قوي.
- يجب أن يكون لها معانٍ أكثر من مجرد كلمات على الورق، وأن تكون موجودة في أفعال المنظمة.
- تخدم في مجال تحديد هدف عام للمنظمة.

## 2- وضع الرؤيا:

وهي صورة المستقبل كما تتخيلها المنظمة، فهي تقدّم التفاصيل حول عالم أفضل بالنسبة لاستخدام أدوات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

ومن الضروري مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وزبائن وموردين وغيرهم في وضع الرؤيا، والتي تتمحور حول الزبون، بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها، كما يجب أن تتصف الرؤيا بما يلي<sup>2</sup>:

1) محفزة بشكل كبير.

2) أداة تواصل تستخدم لجذب الأعضاء وملاك الأسهم.

3) حلم دافع لما يمكن الوصول إليه.

## 3- تحليل البيئة (الخارجية والداخلية):

بعد وضع المنظمة لرؤيا القيادة وصياغتها للرسالة الخاصة بها، تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) حتى تستطيع المنظمة أن تستكشف أمورها الخارجية وتنفحص مشاكلها الداخليّة، وتجري المنظمة عادةً نوعين من التحليل:

<sup>1</sup> Nair, Mohan, (2004). Essential of Balance, Scorecard, Jhon Wileyand Sons, Inc, p73.

<sup>2</sup> Nair, Mohan, (2004), p73-74.

#### أ- تحليل البيئة الخارجية:

يتضمن هذا التحليل الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة، حيث من الممكن أن تجد المنظمة من خلال التحليل أنّ هناك فرصاً أمامها تتعلق بإمكانية زيادة الطلب على منتج معين، أو فتح مجال لتصديره لأسواق جديدة، كما قد تكتشف وجود بعض التحديات التي قد تمسها كدخول منافس قوي، أو تغيير حاجات الزبائن، ويتطلب تحليل البيئة الخارجية تحديد الأسواق والزبائن الحاليين والمتوقعين وتقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، إضافة إلى تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.

وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيداً لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها، وكذلك يُمكن الإدارة من توقع التحديات والاستعداد لمواجهتها، ويتم تحليل المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية من حيث طبيعة هذه المتغيرات واحتمالات حدوثها ومدى تأثيرها في أداء المنظمة ومن الممكن إجراء تحليل كامل للبيئة السياسية (Political) والاقتصادية (Economical) والاجتماعية (Social) والتكنولوجية (Technological) وذلك يسمى تحليل (PEST)<sup>1</sup>.

#### ب- تحليل البيئة الداخلية:

يهدف هذا التحليل للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وقد تتمثل نقاط القوة في جودة الخدمة المقدمة، أو في توفير مصادر تمويل ذات تكلفة أقل، أو في خبرة العاملين، كما قد تتمثل نقاط الضعف في ضعف البعض التنافسي أو عدم كفاءة العاملين، ولكي تعمل المنظمة بكفاءة فإنه ينبغي على إدارتها تعزيز نقاط القوة ومحاولة تقادي نقاط الضعف قدر الإمكان.

#### 4- تحديد الأهداف:

تتضمن هذه الأهداف ما يلي<sup>2</sup>:

1) أهداف طويلة الأجل (long term objectives) وهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الطويل (أكثر من عام) وتوضع في ضوء رسالة المنظمة.

<sup>1</sup> جودة، محفوظ، (2005). "تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن"، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإداري، الأردن، ص14.

<sup>2</sup> عبد المحسن، توفيق محمد، (2006). "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن"، دار الفكر العربي، ص319.

2) أهداف قصيرة الأجل (short term objectives) ويطلق عليها الأهداف الفعلية وهي الأهداف التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

#### 5- تحديد الاستراتيجيات المناسبة:

الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق الأهداف ويمكن أن تتبنى المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها الاستراتيجية التي تناسبها والتي قد تكون<sup>1</sup>:

- 1) استراتيجيات هجومية (offensive strategies): تهتم بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو التوسع في تقديم الخدمة.
  - 2) استراتيجيات دفاعية (defensive strategies): تهتم بالظروف الداخلية للمنظمة عادةً كالتمرير وإعادة بناء الهيكل التنظيمي أو الاهتمام بالظروف الخارجية كتخفيض عدد المنتجات أو الخدمات أو تخفيض أعداد المستفيدين من الخدمة.
  - 3) استراتيجيات الاستقرار (stability strategies) قد تتبعها المنظمة كإجراء بعض التحسينات الخفيفة في أسلوب الأداء مثل طرق التوزيع وغيرها.
- ولكن ما العناصر الأساسية الاستراتيجية؟

#### معرفة نفسك:

- ميزاتك الفريدة والتي تظهر من خلال أفضل ما يمكنك عمله.
- موقعك الاستراتيجي والذي يظهر من خلال المكان الذي يناسبك في السوق في أذهان زبائنك.
- أن تعرف القيمة التي سيدفع من أجلها الأطراف المهتمة بالمنظمة.

#### معرفة منافسك:

- أن تفهم نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم.
- أن تعرف وجهتهم وكيف يخططون للاستحواذ على السوق.
- أن تعرف كيف يفكر قادتهم.
- أن تعرف ما الذي لا يستطيعون أن يغيروه (مثل الطريقة الفريدة التي يتفاعلون بها مع الزبائن مثلاً).

<sup>1</sup> Nair, Mohan, (2004), p63-64.

## معرفة الزبائن:

- أن تعرف القيم المختلفة للزبائن.
  - أن تفهم الشرائح المختلفة والتفاصيل التي تتعلق بمكان وجود الزبائن المستقبليين.
  - أن تدرك أن الزبائن ليسوا شركات، بل هم أناس في هذه الشركات.
  - إن من يستخدم المنتج الذي تقدمه قد لا يكون بالضرورة هو الذي يدفع ثمنه.
- إذاً مهما كانت طبيعة الاستراتيجية فإن تشكيلها دون الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف يجعلها استراتيجية عمياء، ويتم التعبير عن القوة الحقيقية للاستراتيجية فقط من خلال إنجاز العمل، كما أن التحدي الحقيقي ليس تشكيل الاستراتيجية فقط بل بالقدرة أيضاً على خلق هيكل عام للعمليات من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فأهم كفاءة على الإطلاق هي القدرة على تنفيذ الأهداف.

وبما أن عالم الأعمال مسير بالتغيير كما أوضحنا في مطلع بحثنا فإن الثبات على استراتيجية تبدو جيدة قد يكون خطراً في حال تبدلت المتغيرات الاستراتيجية، ولكي تكون الشركات فعالة فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تغيير استراتيجيتها كقدرتها على صياغتها، وتأتي القوة الخاصة بمنظمة مرنة من قدرتها على تغيير فكرتها الاستراتيجية وعكسها من خلال أفعال ومؤشرات أداء متوافقة، ويمكن إنجاز تلك العلاقة بين الاستراتيجية والنشاطات من خلال استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

وقد وضع (Kaplan & Norton) خمسة مبادئ أساسية للشركات التي تركز على الاستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

- 1- ترجمة الاستراتيجية إلى شروط تشغيلية.
  - 2- حشد قوى المنظمة خلف الاستراتيجية.
  - 3- جعل الاستراتيجية عمل لكل يوم وكل شخص.
  - 4- جعل الاستراتيجية عملية متواصلة.
  - 5- حشد التغيير من خلال القادة التنفيذيين.
  - 6- تطوير مجموعة من المؤشرات للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خطط له:
- ترتبط ضرورة المتابعة والرقابة بعملية تنفيذ الاستراتيجية بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة لذلك تجمع بطاقة الأداء المتوازن بين

<sup>1</sup> Kaplan, Norton, (2002). Creating Strategy-Forced, Organization, That Achieve Break through Performance, Crowne, Plaza Dubai, 25 June- 2002. p8.

أنواع مختلفة من المؤشرات في صورة واحدة شاملة للمنظمة بأسرها، وهذه المؤشرات هي توصيفات محكمة مدمجة للملاحظات يتم تصميمها واختيارها من أجل تقييم الأداء المتوازن بغرض التأثير على الاتصال داخل المنظمة وذلك من خلال اختبار المؤشرات المناسبة للجوانب التي تمثل أهمية أكبر بالنسبة للمنظمة.

ومن المهم صياغة مؤشرات محدّدة إلى أقصى درجة ممكنة فيما يتصل بعدد من العوامل الهامة التي تخفق المحاسبة الإدارية التقليدية في تبيانها بدرجة كافية من الوضوح، إذ إنّ المؤشرات الماليّة استخدمت منذ زمن طويل في أغراض الرّقابة الإدارية بعد التأكد من توفير مؤشرات الربح الداخلية كحوافز للقيام بالعمل المرغوب، إلا أن استخدام مؤشرات أخرى غير مالية تعزز الأثر الناتج ويحسن من تقييم الأداء ويعطي صورة أوضح وأشمل، وذلك بعد ضمان تحقيق الترابط والتكامل بين المؤشرات.

ولتحديد ماهية المؤشرات الواجب استخدامها في BSC يجب مراعاة المعايير التالية<sup>1</sup>:

- 1- ينبغي أن تغطّي المؤشرات المستخدمة في مجملها جوانب المنظمة المدرجة في الاستراتيجيات وعوامل النجاح الحاكمة وذلك بدرجة كافية.
- 2- ينبغي أن تكون هناك صلة واضحة بين المؤشرات المستخدمة في المحاور المختلفة.
- 3- يجب أن تفيد المؤشرات في وضع أهداف واقعية يعدها المسؤولون عن تحقيقها.
- 4- يجب أن يكون القياس عمليّة سهلة وغير معقدة.

---

<sup>1</sup> جوران، نيلز، وروي، جان، ووتر، ماجتر، (2003). "الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة"، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص283.

## الفصل الرابع

### الدراسة التطبيقية

إنّ من أهم أدوات التحسين والتطوير تتمثل في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك بغية تحديد أوجه قصوره ومن ثم معالجتها، إلا أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي إلى فشل عملية التقييم وبالتالي عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب، كما بينا في الإطار النظري أيضاً أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء.

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية للمصارف الإسلامية العاملة في السوق السورية تسليط الضوء على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في تلك المصارف من خلال التعرف على مستوى إدراك مجتمع وعينة الدراسة لمفهوم الأداء المتوازن وفوائد استخدامها ومدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام الحد الأدنى من كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبعد عرضنا لمتغيرات النموذج المقترح للدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيقه والتأكد من صحته، من خلال التعرف على وجود أو عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## المبحث الأول

### أسلوب جمع البيانات ومنهجية الدراسة

#### 1- المصادر الأولية:

لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة، والمتمثل في دراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف الإسلامية السورية، يرى الباحث بأن الأداة المناسبة لقياس المتغيرات هي الاستبانة التي تعتبر أداة ملائمة من خلالها نستطيع الحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بالموضوع محل الدراسة ولذلك فقد تم تصميم استبانة مكونة من أربعة أقسام، القسم الأول: مكون من ستة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة عن الشخص الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والاختصاص العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على (9) أسئلة شكلت في مجملها معلومات حول الإطار الاستراتيجي للمؤسسة للتعرف على عناصر الاستراتيجية، والقسم الثالث ضمَّ (18) سؤال حول إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية، أما القسم الرابع شمل سبعة أجزاء عالج كل منها أثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، في حين تناول القسم الخامس الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن لتوضيح أهمية مقاييس كل من هذه الأبعاد.

وتم استخدام مقياس (ليكرت) ذي الدرجات الخمس (Five Point Likert Scale) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ويمكن تلخيص أقسام الاستبانة والأسئلة المتعلقة بقياس كل متغير من متغيرات الدراسة في الجدول رقم (3) كما يلي:

أقسام الاستبانة	المتغير	الأسئلة التي تقيس المتغير
القسم الأول	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة	6-1
القسم الثاني	معلومات حول الإطار الاستراتيجي للمؤسسة	7-1
القسم الثالث	إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية	18-1
القسم الرابع	أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن السبعة على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصرف الإسلامي	9-1 11-1 10-1 10-1 10-1 10-1 8-1
القسم الخامس	المتغيرات الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)	7-1 6-1 4-1 4-1

الجدول رقم (3): أقسام الاستبانة والأسئلة المتعلقة بقياس كل متغير من متغيرات الدراسة

## 2- المصادر الثانوية:

- كافة المقالات والكتب والأدبيات والدوريات والتقارير والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة (عربية - أجنبية).
- التقرير السنوي لبنك البركة-سورية.

## منهجية الدراسة:

يعتبر تشخيص حدود الدراسة من بين أهم الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث تساهم في تحديد توجهات الدراسة وتبيين أهدافها ضمن خطة واضحة، إن الهدف الأساسي من هذا المبحث هو تحديد عينة الدراسة بصفة دقيقة ومحاولة إعطاء نظرة عن الخصائص الإحصائية لهذه العينة من خلال دراسة الصدق الظاهري ومعامل الثبات، وفي آخره سنقوم بإلقاء نظرة على خصائص عينة الدراسة من خلال أداة القياس الكيفية باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع المصارف الإسلامية السورية والتي عددها 3 مصارف، وتم توزيع 25 استبانة لكل منها، حيث بلغ حجم العينة 75 شخص، تم توزيع الاستبانات عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والمعتمدة لغاية وأغراض البحث 60 استبانة بنسبة 80% من الاستبانات الموزعة، حيث شمل أعضاء مجالس الإدارات ومدراء الإدارات والمدراء العاميين ورؤساء الأقسام والموظفين المختصين في المصارف.

## قياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل إجراء اختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان المستخدمة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومن خلال الجدول رقم (4) تم التوصل إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان حيث بلغت قيمة ألفا = 95,6% وهي نسبة مقابل كونها أعلى من نسبة 60% المقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الاقتصادية.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	123

جدول رقم (4): صدق وثبات أداة الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## المبحث الثاني

### تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

التحليل الإحصائي المستخدم: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 18 وبرنامج الجدول Excel 2013 لاحتساب بعض النسب التي لم يتم معالجتها بالبرنامج الإحصائي.

أولاً: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

تتمثل الخصائص الديموغرافية للعينة فيما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من 60 فرداً، 47 ذكر و 13 أنثى، حيث يوضح الشكل أدناه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 78,3% في حين بلغت نسبة الإناث 21,7%، ومن وجهة نظر الباحث يعزى هذا الفارق إلى كون المصرف إسلامي وبالتالي يمكننا اعتباره يتبع لخصوصية المصرف فيما يتعلق بالتوظيف.

النسبة	التكرار	الجنس
78,3%	47	ذكور
21,7%	13	إناث
100%	60	المجموع

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

### ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (6) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية 31-40 سنة بنسبة مئوية 56,7%، تليها الفئتين العمريتين (أقل من 30 و 41-50) بنسب مئوية متساوية 21,7% لكل منهما، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فئة الكهول، ومن وجهة نظر الباحث يعزى ذلك غالباً لاستراتيجية المصرف المتبعة وحرصه على استقطاب الخبرات أكثر من محاولته البحث وتنمية الكوادر الفنية وتشجيعها وصلل خبراتها وبالتالي الخوف من تحميل الكوادر المسؤولية المطلوبة المترتبة على تسليمهم مراكز حساسة في المصرف.

العمر	أقل من 30	40-31	50-41	المجموع
التكرار	13	34	13	60
النسبة	21,7%	56,7%	21,7%	100%

جدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

### ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (7) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم 28 فرد بنسبة مئوية 46,7% وكانت أعلى نسبة، في حين بلغ عدد حملة شهادة الماجستير 23 فرد بنسبة مئوية 38,3%، أما عدد حملة شهادة المعهد المتوسط هو 6 أفراد بنسبة مئوية 10%، وبلغ عدد حملة شهادة الدكتوراه 3 أفراد بنسبة 5%، ومن خلال النسب نجد أن سياسة التوظيف في المصرف فيما يخص هذا الجانب جيدة حيث تستقطب نسبة جيدة من حملة الشهادتين الجامعية والماجستير.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
معهد متوسط	6	10%
إجازة جامعية	28	46,7%

ماجستير	23	38,3%
دكتوراه	3	5%
المجموع	60	100%

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي حيث كان الهدف من تقسيم أفراد العينة تبعاً لذلك هو التعرف على التنوع الموجود ضمن المصرف من حيث مجالات الاقتصاد المتعددة والتأكيد على التكامل والتنسيق بين مختلف تلك المجالات بما يساهم بتعزيز التنافسية لدى المصرف وتجنب نقاط الضعف التي قد تؤثر على نشاطه في السوق.

الاختصاص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة	18	30%
إدارة أعمال	12	20%
إدارة مالية ومصرفية	17	28,3%
اقتصاد	5	8,3%
غير ذلك	8	13,3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون اختصاصات علمية في مجال المحاسبة حيث تشكل نسبة 30% من إجمالي أفراد العينة، أما اختصاص الإدارة المالية والمصرفية فبلغت نسبتها 28,3%، وبلغت نسبة اختصاص إدارة الأعمال 20%، وبلغت النسبة 8,3% لاختصاص الاقتصاد، في حين كانت نسبة غير ما ذكر من الاختصاصات 13,3% وهذا يدل على أهمية وجود عاملين في التخصصات القريبة من العمل المصرفي وهذا يساعد على فهم أفراد العينة لموضوع الدراسة.

#### خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

من خلال الجدول رقم (9) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة كانوا يشغلون منصب مدير إدارة بنسبة 35%، في حين كانت نسبة مدراء الفروع 23,3% من العينة، 3,3% مدير عام، 3,3% عضو مجلس إدارة، في حين كانت نسبة الذين يشغلون غير تلك المراكز الوظيفية 35%، وبالتالي كان القسم الأكبر من عينة الدراسة هم أصحاب القرار في المصرف من مدراء إدارات ومدراء فروع.

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
3,3%	2	عضو مجلس إدارة
3,3%	2	مدير عام
35%	21	مدير إدارة
23,3%	14	مدير فرع
35%	21	غير ذلك

الجدول رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

#### سادساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

في الجدول رقم(10) تم توضيح كيفية توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة التي قضاها كما يلي:

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
15%	9	5-1
43,3%	26	10-6
20%	12	15-11
11,7%	7	20-16
10%	6	أكثر من 20

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

## ثانياً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها

في هذا القسم سيقوم الباحث بدراسة وتحليل الاستبيان المقدم لأفراد العينة والمتمثل في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية وذلك من خلال تحليل المحاور الأساسية للأسئلة.

### اختبار الفرضيات:

**القسم الثاني:** هل يتوافر إطار الاستراتيجي في المصارف الإسلامية: يهدف هذا القسم إلى التعرف على جوانب (عناصر) الاستراتيجية وهي: الرؤية، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة.

تم استخدام اختبار One Sample t-test للتأكد من وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة حيال العبارات المتعلقة بعناصر الاستراتيجية والمتوسط المفترض 3 (المحايد):

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	
موافق	0,00	59	18,44	0,58	4,40	27	30	3	-	-	1-يقوم المصرف بدراسة وتحليل محيطه الداخلي والخارجي
						%45	%50	%5	-	-	
موافق	0,00	59	15,86	0,65	4,35	27	27	6	-	-	2-يقوم المصرف بدراسة المحيط الداخلي والخارجي بغرض الحصول على المعلومات
						%45	%45	%10	-	-	
موافق	0,00	59	15,17	0,58	4,33	26	29	4	1	-	3-للمصرف رؤية استراتيجية
						%43,3	%48,3	%6,7	%1,7	-	
موافق	0,00	58	13,45	0,69	4,22	20	34	3	2	-	4-الرؤية موثقة ومعلنة لجميع الموظفين
						%33,3	%56,7	%5	%3,3	-	

موافق	0,00	59	20,56	0,52	4,40	25	34	1	-	-	5-يوجد للمصرف رسالة
						%41,7	%56,7	%1,7	-	-	
موافق	0,00	59	13,17	0,71	4,21	22	30	7	1	-	6-يقوم المصرف بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع الموظفين
						%36,7	%50	%11,7	%1,7	-	
موافق	0,00	58	12,94	0,71	4,20	20	33	4	2	-	7-الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة في المصرف
						%33,3	%55	%6,7	%3,3	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة يتراوح بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد للمصرف الإسلامي إطار استراتيجي يتمثل بالجوانب الاستراتيجية التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة.

**القسم الثالث:** يمكن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية.

تم استخدام اختبار One Sample t-test للتأكد من وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة حيال العبارات المتعلقة بتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والمتوسط المفترض 3 (المحايد):

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0,00	59	14,08	0,65	4,18	18	36	5	1	-	1-تحدد رؤيا ورسالة واستراتيجية المصرف بشكل واضح ومفهوم بالنسبة للعاملين في المصرف
						%30	%60	%8,3	%1,7	-	
موافق	0,00	59	22,02	0,40	4,15	10	49	1	-	-	2-تتميز الأهداف التي وضعها المصرف بأنها واقعية ويمكن قياسها
						%16,7	%81,7	%1,7	-	-	
موافق	0,00	59	5,78	0,82	3,61	8	25	24	2	1	3-يؤكد المصرف على تحقيق أهدافه الطويلة الأجل على حساب تحقيق أهدافه القصيرة الأجل
						%13,3	%41,7	%40	%3,3	%1,7	
موافق	0,00	59	12,60	0,77	4,26	26	26	6	2	-	4-تعتبر قدرة المصرف على تحقيق أهدافه المعيار الأساسي للحكم على أدائه
						%43,3	%43,3	%10	%3,3	-	

موافق	0,00	58	15,35	0,55	4,11	12	43	3	1	-	5-من الأعمال الدورية والمستمرة التي يقوم بها المصرف تقييم مدى تحقيق أهدافه الموضوعه
						%20	%71,7	%5	%1,7	-	
موافق	0,00	58	19,15	0,59	4,49	32	24	3	-	-	6-من أهم الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المصرف لها تحقيق الريادة في مجال تقديم الخدمات المصرفية الحديثة
						%53,3	%40	%5	-	-	
موافق	0,00	59	17,47	0,61	4,38	27	29	4	-	-	7-من الأهداف الرئيسية التميز والنمو على المنافسين في تقديم الخدمات المصرفية
						%45	%48,3	%6,7	-	-	
موافق	0,00	59	10,94	0,66	3,93	9	40	9	2	-	8-يعتبر المصرف أن تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الزبائن من أهم أهدافه
						%15	%66,7	%15	%3,3	-	
موافق	0,00	59	11,27	0,59	3,86	6	41	12	1	-	9-تم تفويض الصلاحيات للمدراء للقيام بأعمالهم
						%10	%68,3	%20	%1,7	-	

موافق	0,04	59	2,09	1,10	3,30	11	13	21	13	2	10-هناك تشدد في تطبيق القوانين
-------	------	----	------	------	------	----	----	----	----	---	--------------------------------

						%18,3	%21,7	%35	%21,7	%3,3	والتعليمات أكثر من اللازم
موافق	0,00	59	3,01	1,15	3,45	10	24	14	7	5	11-يوفر النظام الحالي للمعلومات جميع المعلومات المطلوبة بسرعة تخدم عملية اتخاذ القرار
						%16,7	%40	%23,3	%11,7	%8,3	
موافق	0,00	59	3,94	0,98	3,50	9	24	15	12	-	12-من أهم الصعوبات التي أواجهها عند اتخاذ القرارات عدم تكامل البيانات التي أحصل عليها
						%15	%40	%25	%20	-	
موافق	0,00	58	6,57	0,91	3,77	12	27	17	1	2	13-تحتوي قاعدة البيانات في المصرف معلومات كافية عن زبائن المصرف
						%20	%45	%28,3	%1,7	%3,3	
موافق	0,04	59	2,01	1,15	3,30	8	22	15	10	5	14-يستطيع مجلس إدارة المصرف أن يتحرر من القواعد والقوانين عند مواجهة القرارات الطارئة والمواقف المستعجلة
						%13,3	%36,7	%25	%16,7	%8,3	
موافق	0,06	59	1,89	1,29	3,31	11	22	9	11	7	15-معايير تقييم أداء الموظفين

						18,3%	36,7%	15%	18,3%	11,7%	الإداريين في المصرف واضحة ومفهومة للجميع
موافق	0,06	59	2,91	1,24	3,46	12	24	10	8	6	16-تكون المساءلة في المصرف على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة
						20%	40%	16,7%	13,3%	10%	
موافق	0,00	59	4,06	1,27	3,66	19	19	10	7	5	17-تقوم الإدارة العليا بدراسة نتائج تقييم الأداء المنفذ واقتراح الخطط والمبادرات اللازمة للتحسين بشكل دوري ومستمر
						31,7%	31,7%	16,7%	11,7%	8,3%	
موافق	0,00	59	9,40	0,82	4,0	15	34	8	2	1	18-يتوفر لدى المصرف قاعدة بيانات تمكنه من معرفة تكاليف كل خدمة يقدمها
						25%	56,7%	13,3%	3,3%	1,7%	

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أن الوسط الحسابي لأفراد العينة يتراوح بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,04$  Sig لأغلب العبارات المذكورة، وفي العبارتين "10 و14" بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,04$  Sig، أما في العبارتين "15 و16" بلغت قيمة الـ  $0,05 < 0,06$  Sig، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تتجه للموافقة على العبارات المذكورة، لذلك نقبل الفرضية المذكورة أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح

بين 4-5، وبالتالي نجد أنه يمكن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية.

#### القسم الرابع:

الفرضية الأولى: يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
						بشدة	موافق	محايد	موافق	بشدة	
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						%	%	%	%	%	
موافق	0,00	59	16,95	0,57	4,25	19	37	4	-	-	1- يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل، هدف استراتيجي قابل للتحقق
						%31,7	%61,7	%6,7	-	-	
موافق	0,00	59	19,81	0,42	4,08	8	49	3	-	-	2- تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار
						%13,3	%81,7	%5	-	-	
موافق	0,00	59	9,55	0,72	3,90	10	36	13	-	1	3- يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف
						%16,7	%60	%21,7	-	%1,7	

موافق	0,00	59	9,01	0,78	3,91	15	26	18	1	-	4- يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره
						%25	%43,3	%30	%1,7	-	
موافق	0,00	59	15,37	0,59	4,18	16	40	3	1	-	5- يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف
						%26,7	%66,7	%5	%1,7	-	
موافق	0,00	59	15,59	0,64	4,30	23	33	3	1	-	6- تعمل الإدارة على زيادة الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة
						%38	%55	%5	%1,7	-	
موافق	0,00	59	12,10	0,65	4,01	13	35	12	-	-	7- يقدم المصرف الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالمصارف المنافسة
						%21,7	%58,3	%20	-	-	
غير موافق	0,04	58	2,06-	1,13	2,69	4	9	21	15	10	8- نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم
						%6,7	%15	%35	%25	%16,7	
موافق	0,00	59	7,97	0,74	3,76	8	33	16	3	-	9- توفر الاستثمارات أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للمصرف
						%13,3	%55	%26,7	%5	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة يتراوح بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لأغلب العبارات المذكورة، باستثناء العبارة رقم "8" حيث كان الوسط الحسابي (2,69) وهي أقل من الوسط الفرضي (3) والـ  $0,05 > 0,04$  Sig لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق	محايد	غير	غير موافق	العبارات	
						بشدة		موافق	موافق		بشدة
						العدد		العدد	العدد		العدد
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %								
موافق	0,00	59	14,68	0,62	4,18	17	4	1	-	1-يحتوي معيار ربحية أصحاب الودائع على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعادل	
						%28,3	%6,7	%1,7	-		
موافق	0,00	59	13,77	0,58	4,03	10	6	1	-	2-يستهدف معيار الاحتفاظ بالموودعين الحاليين تطبيق مقاييس تلي حاجاتهم المادية والدينية	
						%16,7	%10	%1,7	-		
موافق	0,00	59	11,23	0,70	4,01	14	11	1	-	3-يتكون معيار الحصاة السوقية العادلة من	

						%23,3	%56,7	%18,3	%1,7	-	عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة
موافق	0,00	59	14,24	0,67	4,25	22	32	5	1	-	4-يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل
						%36,7	%53,3	%8,3	%1,7	-	
موافق	0,00	59	15,21	0,53	4,05	10	43	7	-	-	5-تتناسب حصة المصرف (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات المتاحة
						%16,7	%71,7	%11,7	-	-	
موافق	0,00	59	16,16	0,60	4,26	21	34	5	-	-	6-تسعى إدارة المصرف إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
						%35	%56,7	%8,3	-	-	
موافق	0,00	59	12,53	0,70	4,13	19	30	11	-	-	7-يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف
						%31,7	%50	%18,3	-	-	

موافق	0,00	58	8,48	0,79	3,86	13	28	17	2	-	8-يفضل معظم عملاء المصرف التعامل معه عن غيره من المنافسين
						%21,7	%46,7	%28,3	%3,3	-	
موافق	0,00	59	10,90	0,67	3,95	11	36	12	1	-	9-يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع
						%18,3	%60	%20	%1,7	-	
موافق	0,00	59	9,93	0,85	4,1	24	19	16	1	-	10-يستجيب المصرف لشكاوى العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير
						%40	%31,7	%26,7	%1,7	-	
موافق	0,00	59	9,61	0,68	3,85	10	31	19	-	-	11-يتناسب الوقت المبدول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة
						%16,7	%51,7	%31,7	-	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة يتراوح بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين

هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
						بشدة	موافق	محايد	موافق	بشدة	
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	
موافق	0,00	59	15,49	0,56	4,13	13	43	3	1	-	1- يتضمن معيار الإلتقان في الخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي
						%21,7	%71,7	%5	%1,7	-	
موافق	0,00	59	15,49	0,56	4,13	13	43	3	1	-	2- يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة
						%21,7	%71,7	%5	%1,7	-	
موافق	0,00	59	12,51	0,66	4,06	14	37	8	1	-	3- تم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة
						%23,3	%61,7	%13,3	%1,7	-	
موافق	0,00	59	14,95	0,56	4,08	12	41	7	-	-	4- تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها المصرف آليات العمل والخدمة المصرفية
						%20	%68,3	%11,7	-	-	

موافق	0,00	59	10,86	0,70	3,98	13	34	12	1	-	5-تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة
						%21,7	%56,7	%20	%1,7	-	
موافق	0,00	59	9,77	0,83	4,05	18	30	10	1	1	6-تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة
						%30	%50	%16,7	%1,7	%1,7	
محايد	0,07	59	1,82	1,13	3,26	7	22	16	10	5	7-تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء
						%11,7	%36,7	%26,7	%16,7	%8,3	
محايد	0,20	58	2,38	1,20	3,37	8	27	9	9	6	8-يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب
						%13,3	%45	%15	%15	%10	
محايد	0,00	59	2,70	1,24	3,43	11	25	9	9	6	9-يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة
						%18,3	%41,7	%15	%15	%10	
موافق	0,00	59	9,55	0,74	3,91	11	35	13	-	1	10-يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها المصرف في استقطاب أعداد جديدة من العملاء
						%18,3	%58,3	%21,7	-	%1,7	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة يتراوح بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ Sig  $0,05 > 0,00$  لأغلب العبارات المذكورة عدا العبارات "7-8-9" حيث كان الوسط الحسابي لهذه العبارات "3,43-3,37-3,26" على التوالي، كما كانت قيمة الـ Sig "0,00-0,20-0,07" على

التوالي لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أثر لبعده العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعده التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	
موافق	0,00	59	6,75	0,91	3,80	13	28	14	4	1	1-يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته
						%21,7	%46,7	%23,3	%6,7	%1,7	
موافق	0,00	59	8,72	0,74	3,83	9	35	13	3	-	2-يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد
						%15	%58,3	%21,7	%5	-	
موافق	0,00	59	5,95	0,99	3,76	16	21	17	5	1	3-يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته
						%26,7	%35	%28,3	%8,3	%1,7	
موافق	0,00	59	6,67	0,94	3,81	16	22	18	3	1	4-يحرص المصرف على الاحتفاظ

						%26,7	%36,7	%30	%5	%1,7	بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم
موافق	0,00	59	10,57	0,67	3,91	10	36	13	1	-	5- هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل المصرف
						%16,7	%60	%21,7	%1,7	-	
محايد	0,40	59	0,83	1,24	3,13	8	18	16	10	8	6- توجد نسبة لا بأس بها من الموظفين يتركون العمل وينتقلون إلى العمل في أماكن أخرى
						%13,3	%30	%26,7	%16,7	%13,3	
موافق	0,00	59	8,98	0,76	3,88	10	37	9	4	-	7- يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص المصرف المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية
						%16,7	%61,7	%15	%6,7	-	
موافق	0,00	59	8,44	0,87	3,95	18	24	15	3	-	8- ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة
						%30	%40	%25	%5	-	
موافق	0,00	59	12,20	0,74	4,16	20	32	6	2	-	9- يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين

						33,3%	53,3%	10%	3,3%	-	يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل
						12	26	14	5	3	10- يتمسك الموظفون في المصرف بوظائفهم بدرجة كبيرة بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل
موافق	0,00	59	4,77	1,05	3,65	20%	43,3%	23,3%	8,3%	5%	

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تقريباً 4، كما بلغت قيمة الـ Sig  $0,05 > 0,00$  لأغلب العبارات المذكورة عدا العبارة "6" حيث كان الوسط الحسابي لها "3,13"، كما كانت قيمة الـ Sig "0,40" لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات قريب من 4 وبالتالي يوجد أثر للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (أي مدى تطبيق المصرف لسلوكيات المسؤولية الاجتماعية CSR).

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std. dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	
محايد	0,00	58	-3,29	0,94	2,59	1	10	18	24	6	1- يساهم المصرف في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس
						1,7%	16,7%	30%	40%	10%	

موافق	0,00	59	9,29	0,77	3,93	10	41	5	3	1	2-يقدم المصرف الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات
						%16,7	%68,3	%8,3	%5	%1,7	
محايد	0,28	59	-1,08	1,19	2,83	8	7	19	19	7	3-يقوم المصرف بدور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء وتعبيد الطرق
						%13,3	%11,7	%31,7	%31,7	%11,7	
موافق	0,00	59	6,97	0,85	3,76	10	32	12	6	-	4-يقدم المصرف هدايا عينية نقي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "حقيبة مدرسية وكسوة العيد"
						%16,7	%53,3	%20	%10	-	
موافق	0,00	59	11,40	0,76	4,13	20	30	8	2	-	5-يقدم المصرف الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم
						%33,3	%50	%13,3	%3,3	-	
موافق	0,00	59	7,83	0,95	3,96	20	23	13	3	1	6-يقوم المصرف بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل
						%33,3	%38,3	%21,7	%5	%1,7	
موافق	0,00	59	7,81	0,99	4,00	21	25	8	5	1	7-يتيح المصرف للطلاب فرصة تطبيق الدراسات

						35%	41,7%	13,3%	8,3%	1,7%	النظرية داخل فروع المصرف وتقديم الدعم اللازم لهم
موافق	0,00	59	7,73	0,88	3,88	14	30	12	3	1	8-يساهم المصرف في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة
						23,3%	50%	20%	5%	1,7%	
موافق	0,01	59	2,53	1,11	3,36	7	25	17	5	6	9-يساهم المصرف في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة
						11,7%	41,7%	28,3%	8,3%	10%	
محايد	0,01	59	-2,66	1,21	2,58	6	6	17	19	12	10-يقدم المصرف منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية
						10%	10%	28,3%	31,7%	20%	

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لأفراد العينة حوالي 4، وبلغت قيمة الـ Sig  $0,05 > 0,00$  لأغلب العبارات المذكورة لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات قريب من 4 وبالتالي نجد أن المصرف يقوم بتطبيق سلوكيات المسؤولية الاجتماعية CSR، أي أنه يوجد أثر للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية

الفرضية السادسة: يوجد أثر لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (ما مدى تطبيق ضوابط المعاملات الشرعية في المصرف).

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
						بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	

موافق	0,00	59	20,96	0,56	4,53	34	24	2	-	-	1-تتمحور العمليات المصرفية المنفذة حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً
						%56,7	%40	%3,3	-	-	
موافق	0,00	59	19,41	0,55	4,40	26	32	2	-	-	2-يتجسد المبرر الرئيس لتمييز المصرف في تجنب الربا أخذاً وعطاءً
						%43,3	%53,3	%3,3	-	-	
موافق	0,00	59	17,17	0,60	4,33	24	32	4	-	-	3-يتجسد مبدأ أخذ الحيطة والحذر في الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا
						%40	%53,3	%6,7	-	-	
موافق	0,00	59	13,59	0,68	4,20	20	33	6	1	-	4-يرسم المصرف سياسة التعامل بالأخلاق الفاضلة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء المصرف
						%33,3	%55	%10	%1,7	-	
موافق	0,00	59	13,52	0,66	4,16	19	32	9	-	-	5-تشارك هيئة الرقابة الشرعية في نماذج العقود الاستثمارية وطلبات التوظيف
						%31,7	%53,3	%15	-	-	

موافق	0,00	57	18,77	0,55	4,36	23	33	2	-	-	6-تتأكد هيئة الرقابة الشرعية من التزام المصرف بفتاها الشرعية وعدم تجاوزها
						%38,3	%55	%3,3	-	-	
موافق	0,00	59	4,06	1,20	3,63	16	22	10	8	4	7-أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متفرغين لعملهم في المصرف
						%26,7	%36,7	%16,7	%13,3	%6,7	
موافق	0,00	59	16,51	0,63	4,35	26	29	5	-	-	8-هناك ضرورة لوجود برامج توعية للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها المصرف الإسلامي من مرابحة ومشاركة ومضاربة وغيرها
						%43,3	%48,3	%8,3	-	-	
موافق	0,00	59	13,89	0,71	4,28	24	31	3	2	-	9-تخضع جميع معاملات المصرف ذات الطابع التمويلي والاستثماري إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية قبل تنفيذها
						%40	%51,7	%5	%3,3	-	
موافق	0,00	59	21,78	0,48	4,36	22	38	-	-	-	10-يراعي المصرف تطبيق الضوابط والمعايير التي نصت عليها هيئة الرقابة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
						%36,7	%63,3	-	-	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي هناك تطبيق لضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن في المصرف، أي أنه يوجد أثر لبعدها لضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية.

الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعدها للقواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (مدى تطبيق قواعد وإجراءات الرقابة في المصرف).

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
						بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد	
						النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0,00	59	19,00	0,53	4,31	21	37	2	-	-	1- يتم متابعة المشكلات التي تظهرها التقارير الرقابية وتحتاج إلى متابعة سريعة وفورية
						%35	%61,7	%3,3	-	-	
موافق	0,00	59	20,27	0,49	4,28	18	41	1	-	-	2- تتمحور قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة حول التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية
						%30	%68,3	%1,7	-	-	

موافق	0,00	59	22,00	0,44	4,26	16	44	-	-	-	3-تستهدف الإجراءات الرقابية المحاسبية المحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين)
						%26,7	%73,3	-	-	-	
موافق	0,00	59	11,65	0,71	4,08	16	35	7	2	-	4-تعمل الرقابة المصرفية على توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية مفيدة
						%26,7	%58,3	%11,7	%3,3	-	
موافق	0,00	58	16,94	0,53	4,16	14	41	4	-	-	5-يسعى البعد الرقابي بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية
						%23,3	%68,3	%6,7	-	-	
موافق	0,00	59	13,51	0,64	4,11	15	38	6	1	-	6-يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم بموجبها على مدى نجاح المصرف في تحقيق أهدافه الاستراتيجية
						%25	%63,3	%10	%1,7	-	
موافق	0,00	59	10,86	0,71	4,00	13	36	9	2	-	7-تجري عمليات تدقيق دورية على

											فروع المصرف وبشكل منتظم
						21,7%	60%	15%	3,3%	-	
						23	33	4	-	-	8- يتم الأخذ بتقرير المدقق وتصحيح مواطن الأخطاء والغش التي أظهرها التقرير
موافق	0,00	59	17,10	0,59	4,31	38,3%	55%	6,7%	-	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00 \text{ Sig}$  لجميع العبارات المذكورة، لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أثر لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية (أي أن المصرف يقوم بتطبيق قواعد وإجراءات الرقابة).

#### القسم الخامس:

#### أولاً: البعد المالي

الفرضية: توجد أهمية للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
						بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	
موافق	0,00	59	20,56	0,52	4,40	25	34	1	-	-	1- يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير

						41,7%	56,7%	1,7%	-	-	الاستراتيجية التي تسعى إدارتكم لتحقيقه
موافق	0,00	58	17,96	0,55	4,27	19	37	3	-	-	2-تسعى إدارتكم دوماً إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين
						31,7%	61,7%	5%	-	-	
موافق	0,00	58	16,02	0,61	4,28	22	32	5	-	-	3-يعتبر معدل النمو في صافي التدفق النقدي التشغيلي مؤشر من مؤشرات قياس الأداء
						36,7%	53,3%	8,3%	-	-	
موافق	0,00	57	15,63	0,45	3,93	4	46	8	-	-	4-يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها
						6,7%	76,7%	13,3%	-	-	
موافق	0,00	58	13,93	0,60	4,10	14	37	8	-	-	5-من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار
						23,3%	61,7%	13,3%	-	-	
موافق	0,00	58	12,86	0,62	4,05	13	36	10	-	-	6-يعتبر معيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة

											معياراً استراتيجياً تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في العمل المصرفي
						21,7%	60%	16,7%	-	-	
						15	34	9	-	-	7- يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء
موافق	0,00	57	13,12	0,64	4,10	25%	56,7%	15%	-	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة، لذلك الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أهمية للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

#### ثانياً: بعد العملاء

الفرضية: توجد أهمية لبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	العبارات
						بشدة	موافق	محايد	موافق	بشدة	
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						% النسبة					
موافق	0,00	59	16,15	0,56	4,18	16	39	5	-	-	1- يعتبر معيار الاحتفاظ بالعملاء معياراً استراتيجياً والتي تسعى مؤسستكم إلى

						%26,7	%65	%8,3	-	-	تحقيقه من خلال مقاييس أداء تؤدي إلى الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم
موافق	0,00	59	10,52	0,69	3,95	12	34	13	1	-	2- من مقاييس الأداء التي تستخدم في تحقيق معيار الاحتفاظ بالعملاء هو عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة المصرفية
						%20	%56,7	%21,7	%1,7	-	
موافق	0,00	59	11,63	0,68	4,03	14	35	10	1	-	3- يحتوي معيار ربحية العميل على مقاييس تهدف لتحقيق الربح العادل والمرضي لهم
						%23,3	%58,3	%16,7	%1,7	-	
موافق	0,00	59	10,94	0,66	3,93	9	40	9	2	-	4- يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن ما بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة
						%15	%66,7	%15	%3,3	-	
موافق	0,00	59	10,88	0,68	3,96	11	38	9	2	-	5- يعتبر نظام التكاليف المطبق بمؤسستكم مؤشر

						18,3%	63,3%	15%	3,3%	-	من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل
موافق	0,00	59	13,12	0,70	4,20	21	31	7	1	-	6- يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمة المصرفية بأقل وقت
						35%	51,7%	11,7%	1,7%	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة، لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أهمية لبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

الفرضية: توجد أهمية لبعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	النسبة%	
موافق	0,00	59	14,80	0,65	4,25	21	34	4	1	-	1- يتضمن معيار الاتقان في المنتجات والخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية
						35%	56,7%	6,7%	1,7%	-	

موافق	0,00	59	12,05	0,68	4,06	15	35	9	1	-	2-يعتبر معيار الكفاءة الأساس في معالجة الموارد المتاحة والذي يحدد مستوى الاستعادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة
						%25	%58,3	%15	%1,7	-	
موافق	0,00	59	15,58	0,55	4,11	13	41	6	-	-	3-يركز معيار الإنتاجية على تلبية احتياجات العملاء وفق مقاييس أداء تجعل من الخدمات ذات جودة مرغوبة لديهم
						%21,7	%68	%10	-	-	
موافق	0,00	59	14,51	0,55	4,03	10	42	8	-	-	4-تسعى المؤسسة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لمعايير الإنتاجية
						%16,7	%70	%13,3	-	-	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  لجميع العبارات المذكورة، لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد فرق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفرق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أهمية لبعدهم العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: بعد التعلم والنمو

الفرضية: توجد أهمية لبعء التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.

القرار	Sig	Df	t-test	الانحراف المعياري Std.dv	المتوسط Mean	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
						%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	
موافق	0,00	59	11,29	0,74	4,08	16	36	5	3	-	1-يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتك بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته
						%26,7	%60	%8,3	%5	-	
موافق	0,00	59	11,27	0,81	4,18	23	28	6	3	-	2-يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفير المهارات التعليمية الملائمة لدى الأفراد
						%38,3	%46,7	%10	%5	-	
موافق	0,00	59	12,76	0,73	4,21	22	31	5	2	-	3-يتركز معيار ربحية الموظف حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة
						%36,7	%51,7	%8,3	%3,3	-	
موافق	0,00	59	7,87	0,99	4,01	19	31	5	2	3	4-يتحقق معيار الاحتفاظ بالموظف من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية والتأهيلية
						%31,7	%51,7	%8,3	%3,3	%5	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأفراد العينة تراوحت بين 4-5، كما بلغت قيمة الـ  $0,05 > 0,00$  Sig لجميع العبارات المذكورة، لذلك نقبل الفرضية، أي أنه يوجد فارق جوهري بين هذه العبارات والمتوسط الفرضي (3) والفارق لصالح الموافقة على العبارات لكون المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوح بين 4-5 وبالتالي يوجد أهمية لبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.

### المبحث الثالث

## تصميم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية

### (ذات الأبعاد السبعة)

بعد التعرف على فكرة بطاقة الأداء المتوازن بشكل مناسب في القسم النظري وبعد أن دعمنا بحثنا من خلال إعداد استبانة واختبار الفرضيات المتعلقة به يجد الباحث بأنه من المهم محاولة إعداد نموذج مبدئي لبطاقة الأداء المتوازن التي يمكن أن تصمم لاستخدامها في مصرف إسلامي.

حيث سيتم تقديم نموذج مشتمل على الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأخرى المتعلقة بخصوصية المصارف الإسلامية، وفي كل بعد من تلك الأبعاد سيتم تحديد الأهداف والمقاييس ووضع المستهدف لها، والشكل رقم (9) يوضح ذلك<sup>1</sup>:

المستهدف	المقاييس	الأهداف	
30% 15% 400% 200,000,000 ل.س. 100%-250%	نسبة السيولة العائد على الاستثمار العائد على الملكية هامش الربح نسبة الرافعة المالية	-البقاء -النمو -رضا المساهمين -تحسين العائد	(1) المالي
125% 20% 400% 70% 3%	نمو الإنتاجية نمو الخدمات المصرفية نمو الائتمان النمو في تطبيقات البرمجيات موظفين المكاتب الأمامية	-زيادة الابتكار -تحسين القدرات التشغيلية -تحسين الفعالية التشغيلية	(2) العمليات الداخلية

<sup>1</sup> Sabah M.Al-Najjar, (2012). "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study".

<p>1,5% 100% 180% 50% 100%</p>	<p>رضا العميل زيادة العملاء نمو الحسابات الجارية نمو حسابات التوفير نمو الودائع الادخارية</p>	<p>-الاحتفاظ بالعميل -جذب عملاء جدد -زيادة الحصة السوقية</p>	<p>(3) العملاء</p>
<p>35,000-10,000 ل.س. 1%-5% 100% 80-40 برنامج 400-1400 موظف</p>	<p>إنتاجية الموظف دوران الموظف زيادة فروع المصرف مساهمة الموظفين في برامج التطوير عدد الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في عملهم</p>	<p>-تحسين استيعاب الموظفين -تحسين رضا الموظفين -تحسين نظام الحوسبة والأتمتة</p>	<p>(4) التعلم والنمو</p>
	<p>معدل نمو المبالغ المنفقة على الموظفين معدل الاستثمار المسؤول اجتماعياً معدل خلق فرص عمل جديدة معدل تمكين المرأة</p>	<p>-المساهمة في دعم المجتمع تعتبر واجب وطني على منظمات الأعمال -دعم الأنشطة الاجتماعية والترويج في خدماتها المقدمة للمجتمع -المساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية</p>	<p>(5) الاجتماعي</p>
	<p>معدل المعاملات المشبوهة معدل كلفة المعاملات</p>	<p>-التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية -الالتزام بتحقيق الربح الحلال في المؤسسة وبتجنب البيوع والصيغ الاستثمارية المحرمة شرعاً -رفع الكفاءة التشغيلية للمصرف -توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية محددة</p>	<p>(6-7) الشرعي والإجراءات الرقابية</p>

الشكل رقم (9): النموذج المقترح لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد السبعة في مصرف إسلامي

وفيما يلي النموذج المقترح التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بمصرف إسلامي حيث شمل كل بعد من الأبعاد على عدد من المقاييس المفترضة بالإضافة إلى أن الباحث وضع علامات تقابل كل رقم ينتج عن حساب أحد من تلك النسب ليتم جمعها وفقاً لكل بعد على حدة ومن ثم جمعها بشكل كامل ونهائي للوصول إلى تقييم عام وشامل عن وضع الأداء الاستراتيجي في المصرف الإسلامي وذلك سيكون في النهاية وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد السبعة.

مجموع العلامات		العلامات					المقاييس	
2015	2014	50	40	30	20	10		
		الوزن						
		%30-25	%24-19	%18-13	%12-7	%6-1	نسبة السيولة	المالي
		%15-13	%12-10	%9-7	%6-4	%3-1	العائد على الاستثمار	
		%400-321	%320-241	%240-161	%160-81	%80-1	العائد على حقوق الملكية	
		m200-161	m160-121	m120-81	m80-41	m40-1	هامش الربح	
		%250-221	%220-191	%190-161	%160-131	%130-100	الرافعة المالية	
							إجمالي البعد المالي / سنة	
		%1.5-1.3	%1.2-1	%0.9-0.7	%0.6-0.4	%0.3-0.1	رضا العميل	العملاء
		%100-81	%80-61	%60-41	%40-21	%20-1	نمو العملاء	
		%180-144	%143-109	%108-72	%71-36	%35-1	النمو في الحسابات الجارية للعملاء	
		%50-41	%40-31	%30-21	%20-11	%10-1	النمو في حسابات التوفير	
		%100-81	%80-61	%60-41	%40-21	%20-1	النمو في الودائع لأجل	
							إجمالي بعد العملاء / سنة	

		%125-101	%100-76	%75-51	%50-26	%25-1	نمو الإنتاجية	العمليات الداخلية
		%20-17	%16-13	%12-9	%8-5	%4-1	النمو في خدمات المصرف	
		%400-321	%320-241	%240-161	%160-81	%80-1	نمو حسابات الاستثمار المطلقة	
		%70-57	%56-43	%42-29	%28-15	%14-1	النمو في تطبيقات البرمجيات	
		%3-2.4	%2.3-1.9	%1.8-1.3	%1.2-0.7	%0.6-0.1	موظفين المكاتب الأمامية	
							إجمالي بعد العمليات الداخلية/ سنة	
		> m 10	m9-7	m6-4	m3-1	< m 1	إنتاجية الموظف	التعلم والنمو
		%5-4.1	%4-3.1	%3-2.1	%2-1.1	%1-0.1	دوران الموظف	
		%10-8.1	%8-6.1	%6-4.1	%4-2.1	%2-0.1	زيادة فروع المصرف	
		80-73	72-65	64-57	56-49	48-41	مساهمة الموظفين في برامج التطوير	
		1400-1201	1200-1001	1000-801	800-601	600-400	عدد الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في عملهم	
							إجمالي بعد التعلم والنمو/سنة	
		%25-21	%20-16	%15-11	%10-6	%5-1	نمو المبالغ المنفقة على الموظفين	الاجتماعي

		%25-21	%20-16	%15-11	%10-6	%5-1	معدل نمو الاستثمار المسؤول اجتماعياً	
		300-251	250-201	200-151	150-101	100-50	خلق فرص عمل جديدة	
		150-126	125-101	100-76	75-51	50-25	تمكين المرأة	
							إجمالي البعد الاجتماعي / سنة	
		%4-2	%8-5	%12-9	%15-13	>%15	معدل المعاملات المشبوهة	الشرعي والإجراءات الرقابية
		<%5	%10-6	%15-11	%20-16	>%20	معدل كلفة المعاملات	
							إجمالي البعدين الشرعي والإجراءات الرقابية/سنة	
							مجموع علامات الأبعاد السبعة	

الشكل رقم (10): النموذج وفقاً للمقاييس والعلامات والأوزان المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد السبعة في مصرف إسلامي

## النتائج والتوصيات

### أ- النتائج:

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء بشكل عام والأداء الاستراتيجي بشكل خاص غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمصرف وبيئته، وتحديد تأثيرها وتأثرها به، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المصرف من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة المالية وغير المالية والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء الاستراتيجي في المصرف.
- إن عملية إدارة الأداء خطوة أساسية في منهج الإدارة الاستراتيجية وركن الأساس فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يصبو إليها المصرف.
- هنالك ارتباط قوي بين ثقافة المصرف وتحسين أدائه فكلما كان المصرف يمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسين والنمو المستمر لإدارة المصرف استراتيجياً.
- تكمن أهمية استمرار المصارف الإسلامية في مدى التزامها بتحسين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والشرعي بالموازاة مع الأداء الاقتصادي، وهذا من خلال تعزيز وتفعيل الإدارة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية بهدف التحسين المستمر من أجل الوصول إلى النمو المستمر خاصة في إطار البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين أبعادها المقاييس المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.
- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن عملية تكيف لنظام عمل البطاقة من خلال إضافة الأبعاد الاجتماعية والشرعية -التي تمثل الفرق الأساسي في الأداء بينها وبين المصارف التقليدية- إلى

الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن لتكتمل بذلك عملية القياس والتقييم وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وذلك في ضوء دور فعال للإدارة الاستراتيجية في المصرف الإسلامي تمكنه من التقييم والقياس وتحديد الانحرافات في الأداء والعمل على تصحيح تلك الفجوات في الأداء والسعي لتلافيها مستقبلاً.

- إن إدارة المصارف الإسلامية تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية من جانب تحديد الرؤية والرسالة وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها، ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة عن مقارنة الفعلي بالمتوقع، ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، كونها لا تركز إلا على الأهداف المالية من جهة ولصعوبة تطبيق مثل هذا النوع من الأدوات الحديثة في البيئة المصرفية من جهة أخرى.

- صعوبة قيام إدارة المصرف بالتعامل مع بعض المؤشرات المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى نتائج غير متوازنة والتي هي أساس فكرة بطاقة الأداء المتوازن.

- من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للاستبانة فيما يتعلق بالفرضية الأولى نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد السبعة فكل بعد يخدم الآخر وكل انخفاض في أي بعد يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي كما وجدنا عند تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن فالفكرة تكمن في أن كل بعد له علامته من مجموع العلامات الكلية في بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يؤكد صحة رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصرف الإسلامي.

- إن التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة بدلاً عن الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، لذا فإن إدارة المصرف تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها السيء ليتم تغييرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل بعد وهل هي سلبية أم إيجابية ليتم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي بني على أساسها البعد ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها.

## ب- التوصيات:

- يجب على المصرف أن يواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال الرقابة الإدارية من خلال تطبيق نظام الأداء المتوازن والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية، القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى الأبعاد الاجتماعية والشرعية والرقابية ليكون الأداء متوازناً، وهذا من خلال دور البطاقة الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.
- أن تسعى إدارة المصرف إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.
- أن يعمل المصرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمصرف وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المصرف في جميع المجالات.
- إقامة الدورات التدريبية والتأهيلية وتقديم الدعم والمشورة من أهل الخبرة والصلاح، للوصول إلى هيئات رقابة شرعية قادرة على القيام بأداء الدور المنوط بها بما فيه خدمة الاقتصاد والمجتمع ككل وذلك اعتماداً على أسس الشريعة الإسلامية السمحاء.
- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في المصرف على كيفية تطبيقه بشكل فاعل، والمزايا التي يحققها المصرف من وراء ذلك.
- أن يقوم المصرف بتقديم المزيد من أوجه الدعم للمجتمع، وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي الدور المنشود الواجب تحقيقه من وجود المصرف.
- الاتجاه نحو الاهتمام بفكرة بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية وإغناء المكتبة العربية بالبحوث الدراسات التي تسلط الضوء على جوانب عديدة أخرى وذلك كون الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن قليلة نسبياً ويغلب عليها طابع التكرار في تناول الأفكار والمفاهيم.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو جزر، حمد أحمد حمد، (2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل.
- أبو فضة، مروان محمد، (2006). "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- أشتون، كريس، (2001). "تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية"، تعريب: علا إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (بيمك) مصر.
- البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). "تقويم الأداء وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة"، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- البشتاوي، سليمان حسين، (2004). "إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد 1.
- الخولي، هالة عبد الله، (2001). "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال". جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- الدوري، زكريا مطلق، (2005). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزبير، رانيا محمد نزيه، (2008). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- السبيعي، معيوف، (2009). "خدمة المجتمع في البنوك الكويتية"، جريدة الرؤية الكويتية، فبراير.

<http://www.arrouiah.com>

- السلمي، علي، (1977). "تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 1.
- الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). "الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغروري، علي مجدي سعد علي، (1998). "نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية على منشآت الأعمال بجمهورية مصر العربية".
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2009). "قياس الأداء المتوازن" المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، قسم إدارة الأعمال -كلية التجارة جامعة المنصورة.
- بلاسكة، صالح، (2011-2012). "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-.
- جودة، محفوظ أحمد، (2008). "تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن.
- جوران، نيلز، وروي، جان، ووتر، ماجتر، (2003). "الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة"، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، (2009). "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر.
- زايد، عادل محمد، (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

- سلطان، تركي، (1996). "هندسة التغيير - التغيير الجذري لقمة الإدارة"، القاهرة: عالم الكتب.
- شنن، نبيل، (2009-2010). "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- عبد السلام أبو قحف، (2002). "أساسيات التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد اللطيف، وتركان، حنان، (2005). "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127.
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006.
- عمر الجهماني، (2009). أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات، موقع دليل المحاسبين [www.ips.dir.com](http://www.ips.dir.com).
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، (2006). "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- عبد المحسن، توفيق محمد، (2006). "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيكما وبطاقة الأداء المتوازن"، دار الفكر العربي.
- غوث، غادة منصور، (2005). "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، (2007-2008). "إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، 2008/2007.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، (2009). "تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كركور، عدنان نجيب، الفارس، سليمان خليل، (2007). التقييم الإداري في المشروعات "تقييم المشاريع الجيدة والقائمة"، جامعة دمشق.
- محمد أبو قمر، محمد أحمد، (2009). "تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، بحث قدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.
- محمد أبو شرح، جمال حسن، (2012). "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)"، بحث قدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.
- محمد، عبد الرحيم، (2010). خبير تقييم الأداء، إدارة التخطيط الاستراتيجي قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي /مجلة دراسات أمنية، العدد (2).
- ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما، (2007). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 29، العدد 1.
- نعيمة يحيوي، أ. خديجة الدرع، (2011). "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

- همت، مصطفى هندي، (2000). "نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة - إطار مقترح"، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، القاهرة، مايو.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- يوسف، محمد محمود، (2005). "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، القاهرة.

### المراجع الأجنبية:

- Abe Taiji, (2006). The Role of the Balanced Scorecard for Improvement of Management Systems in Japanese Companies, submitted partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, MIT Solan School of Management.
- Al Shaikh Ali, Mohammed N, (2007). "Performance evaluation of Palestinian Telecommunication Corporation by using Balanced Scorecard approach", Master research non publish, college of commerce, Islamic University-Gaza, Palestine.
- Akel, Mufleh, (2002). "The Balanced Scorecard", July, Jordan, Amman.
- Al-Najjar, Sabah M, and Kalaf, Khawla H, (2012). "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study", International Journal of Business Administration, Vol.3, No.4, July 2012, published by Sciedu Press.
- Anand, S. (2004). Achieving Breakthrough Performance Using the Balanced Scorecard. IBA Bulletin, 12(26).
- Analog Devices: 1986-1992."The First Balanced Scorecard". By: Arthur M. Schneiderman.
- Andrieh. Zaman, (2007). "An Investigation into Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies".
- Charles Horgen et autres ; OP. cit.
- Corrign, John, (1995). "The Balanced Scorecard: The new approach to performance measurement", Australian Accounting, August.

- Frigo, M., (2002). Financial ratios, Strategy and the Balanced Scorecard. Strategic Finance.
- Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
- Alrafadi. Khalad M.S. and Md-Yusuf. Mazila, (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard, American Journal of Economics and Business Administration 3 (4).
- Jakobsen, Morten, (2008). "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Johnson, G Scholes, K, (1997). "Exploring corporate strategy" Prentice Hall Inc, p31.
- Kaplan, Robert, Atkinson, Anthony, (1998). Advance management accounting 3<sup>th</sup> edition prentice-hall, New Jersey.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Review. Jan-feb.
- Kaplan R S, Norton D P, (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, vol39. ([http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking\\_BSC to strategy](http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking_BSC_to_strategy)).
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P, (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February, (Customer Profitability).
- Kaplan, s, Robert and Norton, David p, (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
- Kaplan Robert S, Norton David P, (1996). "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996.
- Kaplan, Norton, (2002). Creating Strategy-Forced, Organization That Achieve Breakthrough Performance, Crowne, Plaza Dubai, 25 June- 2002.
- Kramer, O & Pushner, G, (1997). "An Empirical Analysis of Economic Value Added as a Proxy for Market. Value Added", Financial practice & Education, Vol.7, No.1, spring.

- Nair, Mohan, (2004). Essential of Balance, Scorecard, Jhon Wileyand Sons, Inc.
- Olve, N, SJOSTRAND A, (2002). The Balanced Scorecard, capstone publishing (A willey company), United Kingdom.
- Paul Niven, (2002). Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada.
- Porter, Michael E, (1996). "What is Strategy?". Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard College.
- Sabah M.Al-Najjar, (2012). "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study".
- Y Anni Ayrani, (2009). "THE EFFECT OF FAIRNESS PERCEPTION OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE BALANCED SCORECARD ENVIRONMENT", School of accounting, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia.