

صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية

The difficulties of using the Balanced Scorecard as a tool to measure the performance of commercial banks

د. محمد الطاهر المحروق

محاضر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان، جامعة صبراتة، ليبيا

Email: Maguri75@gmail.com

أ. اكرام أحمد اجديع

مساعد محاضر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان، جامعة صبراتة، ليبيا

Email: ekgdlibya1984@gmail.com

الملخص

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاء إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة، وتقييم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل. لذا فإن هذه الورقة تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وستعتمد الورقة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية لعينة من موظفي المصرف الليبي الاسلامي، استناداً لذلك من المتوقع ان تخلص الدراسة الى معرفة أن البنك يجد صعوبة في تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة ابعاد، المتمثلة في البعد المالي الذي يهتم باصحاب حقوق الملكية، وبعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظرة للبنك، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات العلم والابتكار داخل البنك.

وعليه فإن الدراسة ستساهم بشكل كبير في رسم الخطوط العريضة لرفع من كفاءة استخدام بطاقات الاداء بالمصرف الليبي بصفة خاصة والمصارف العاملة بليبيا بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء، الأداء المتوازن، أداة القياس، صعوبات، البنوك التجارية

The difficulties of using the Balanced Scorecard as a tool to measure the performance of commercial banks

Abstract

The performance evaluation process is one of the most important pillars to achieve optimal utilization of the resources available to institutions in general and commercial banks in particular, to support their priorities and to achieve their strategic objectives in improving the efficiency of managing the unit's various activities, and to evaluate administrative practices and rationalize them towards areas of improvement and development in order to achieve effective performance at present and in the future.

Therefore, this paper aims to identify the extent to which the Balanced Scorecard measures are used (The financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, the learning and growth dimension). The paper will be based on the descriptive analytical approach and field study of a sample of the employees of the Libyan Islamic Bank, based on that it is expected to conclude The study indicates that the bank finds it difficult to implement and use the balanced scorecard through four dimensions, namely the financial dimension that concerns the owners of property rights, the customer dimension that focuses on the degree of customer satisfaction and his perception of the bank, and the dimension internal operations that focus on the operational performance of the unit and dimension learning and growth Which focused on areas of science and innovation within the bank.

Accordingly, the study will contribute significantly to drawing the outlines to raise the efficiency of using the scorecards of the Libyan bank in particular and the banks operating in Libya in general.

Keyword: Scorecard, Balanced Scorecard, Measurement Tool, Difficulties, Commercial Banks

مقدمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة، وتقييم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل. ولإجراء عملية تقييم الأداء فقد طرح الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من الأدوات الحديثة تسمح باحداث التكامل في عملية تقييم الإداري، وجعلها غير مقتصرة على قياس الاحداث المالية فقط بل تتعداها الى قياس الاحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المؤسسة في الاجلين القصير والطويل.

وسنركز في دراستنا على بطاقة الأداء المتوازن كاسلوب من الأساليب الحديثة لتقييم أداء البنوك التجارية نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل البنوك ، اذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية البنك الى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية او غير المالية، وذلك من خلال أربعة ابعاد، البعد المالي الذي يهتم باصحاب حقوق الملكية، وبعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظرتة للبنك، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات العلم والابتكار داخل البنك.

1- مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف الإسلامي؟

هذا التساؤل يقودنا الى طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

← ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه استخدام مقياس البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف الإسلامي؟

← ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه استخدام مقياس بعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف الإسلامي؟

← ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه استخدام مقياس بعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف الإسلامي؟

الإسلامي؟

← ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه استخدام مقياس بعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف الإسلامي؟

الإسلامي؟

2- الدراسات السابقة:

1 - (دراسة العمري، 2009) بعنوان¹: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.

¹ هاني عبدالرحمن العمري (2009) منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر.

تمثلت الأهمية بأن هناك ضوابط لقياس الأداء والتي تتلخص في صياغة أهداف الإدارات العاملة بالمؤسسات في شكل نتائج محددة وواضحة قابلة للقياس الكمي، ووجود خطط وبرامج عمل قابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة، ووجود مؤشرات قياس أداء تتناسب مع أنشطة المؤسسات وأهدافها، أيضاً وجود نظم معلومات دقيقة وسليمة وكفاءات ومهارات متخصصة في مختلف المجالات وقيادة وإدارة فاعلة في مختلف المستويات الإدارية. وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة والمتمثلة في طرق أداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية كآلية لبناء القدرات التنافسية، والتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين مؤشرات الأداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

2 - دراسة (الغريب، 2012): بعنوان 2: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت أيضاً إلى توافر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وتوصلت أيضاً إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، وأوصت بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية، وأوصت كذلك بتأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

3 - دراسة (الحسن، 2014) بعنوان 3: مدى فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية السودانية: تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام المصارف التجارية السودانية بالأبعاد غير المالية وتركيزها على البعد المالي فقط حتى بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن التي تركز أبعادها على الجوانب المالية وغير المالية. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية السودانية، وتوصلت الدراسة إلى أن الفرض الأساسي تحقق، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم المصارف التجارية السودانية بالأبعاد غير المالية فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات المصرفية لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والإهتمام بشكاوى العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب والتأكيد على الدور الاجتماعي للمصارف.

4 - دراسة (عبد الرحيم ومنصور، 2015) بعنوان 4: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

² أبو عجيله رمضان الغريب(2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة.

³ عمر السر الحسن(2014) مدى فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية السودانية، ورقة عملية مقدمة في مؤتمر جامعة النيلين، الخرطوم.

⁴ معتصم فضل عبدالرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور(2015) بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: العدد16، المجلد الثاني: ص ص 57-77.

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقييم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، والإجراءات المتبعة في المراجعة الداخلية لحالات عدم المطابقة لخريطة الإجراءات التي تساهم في صياغة الإستراتيجيات بالصندوق القومي للمعاشات.

5 – دراسة (الحسن ومحمد، 2018): بعنوان 5: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية. تكمن مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقييم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وهدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية وكيفية استخدامها، وتوصلت الدراسة إلى أن توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، ووجود صندوق لمقترحات وشكاوي العملاء يؤدي إلى تقييم الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة واعتبارها أداة فعالة لتنفيذ الإستراتيجيات والعمل على استمرارية إدارة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار والتعلم.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كاحد أهم أدوات تقييم أداء المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تتجلى أهميتها من خلال محاولة تحسين عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية ذلك من خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك تمهيدا لتقييم أدائها من خلال هذه الأداة.

4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية بالاعتماد على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- تحديد أكثر هذه الابعاد أهمية في تقييم أداء البنوك التجارية الليبية.

5- المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، وهو مايساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلف للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب

⁵ عمر السر الحسن، لقمان معروف فضل محمد، مؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان، بحث منشور في المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 4 العدد 1، ص 1-15، 2018.

التطبيقي في تحليل اراء مسؤولي البنوك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول الى نتائج.

6- حدود الدراسة:

- ◀ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مجموعة من البنك الليبي الاسلامي.
- ◀ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة الى تقييم الأداء في البنوك التجارية.

الجانب النظري

أولاً: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الاداء:

ينظر الكثير من الباحثين الى عملية تقييم الأداء على انها مرحلة او جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من اجل الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي ان هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم اصدا ر حكم بشأن أداء منظمة أما الرقابة فهي بالإضافة الى عملية تقييم الأداء في حل ذاتها تتضمن دراسة الانحرافات ان وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها⁶.

وفي هذا الشأن هناك من يرى أن: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل الى هدف محدد فان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية⁷.

وبنفس الطريقة تم تعريف تقييم الأداء بأنه: مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ماتم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات واسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين⁸.

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه: قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد الى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ماتكون سنة تقويمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل⁹.

وبعد تقييم الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري للتأكد من ان النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وباعلى درجة من الكفاءة¹⁰. ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من الدراسات التي تهدف الى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة. ومدى مهارتها في تحويل المدخلات الى مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة. وبيان مدى قدرتها التنافسية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها واتباع أساليب أكثر تطوراً في مجال عملها¹¹.

إن تقييم الأداء يتمثل بالسعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الأهداف بدرجة اكبر من الفعالية ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والاسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق كفاءة وفعالية واقتصاد اكثر،

⁶ عبدالمليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2001) ص95.

⁷ عائدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، دار الفكر العربي (1985) الطبعة الأولى ، ص401.

⁸ يوحنا عبد ال ادن وسليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ، دار المسيرة للنشر ، الأردن(2000) 199.

⁹ محمد محمود عبدالمجيد ، تقويم الأداء في البنوك ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت (1999) ، ص401.

¹⁰ صلاح الدين حسن السبيسي ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دار الوسام للنشر ، بيروت(1998) ص232.

¹¹ مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عماد ، الأردن (2007) ص31.

وان ذلك يتحقق من خلال الربط بين نتائج نشاطات البرامج والغايات والاهداف التي من المفترض ان تحققها البرامج لللك نجد أن تقييم الأداء خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية وتتصل بجوهر عملية تقييم الأداء عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمؤشرات المحددة سلفاً¹².

2- أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة. وباعتبار خصوصية النشاط البنكي فان عملية تقييم أدائها تكتسي أهمية خاصة. حيث يمكن ابرازها من خلال العناصر التالية¹³:

- ✓ يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ماخطط له من اهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
 - ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل او نحو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنيا في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً عن طريق المقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.
 - ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك التجاري.
 - ✓ يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه كما يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك التجاري.
 - ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن.

1- نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، حيث كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أدائها، وذكر ان هناك ابعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان Relevance Lost لكل من Kaplan & Johnson حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت الى المدخل التقليدي¹⁴.

¹² كمال فايدى ، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر (2014) ص164.

¹³ نصر حمود مزنان فهد ، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009 ، ص28-30.

¹⁴ عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي : التحول من الفردية الى المؤسساتية ، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغيير والابداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية : تجارب ورؤى مستقبلية ، الدوحة ، قطر ، 2014/6 / 25-23 ، ص6.

وفي عام 1992، نشر (Kaplan and Norton) في العدد 45 من دورية هارفارد للاعمال (Harvard Business Review) مقال بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء"، وقد اثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين الى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت (Harvard Business Review) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحدا من اهم خمسة عشر مفهوما ادارياً.

نشأة مفهوم البطاقة بصفته الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، عندما قام معهد نولن نورتن (Nolan & Norton) باجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشآت المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة اقتناع المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية من الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة.

قام كل من (Robert Kaplan)، الأستاذ بكلية إدارة الاعمال في جامعة هارفارد (Harvard)، و (David Norton) استشاري المحاسبة في مؤسسة (KPMG) عام 1992 بتطوير بطاقة الأداء، بناءً على الطلبات المتزايدة من الشركات الكبرى، واستغرقت الدراسة عاماً كاملاً، ونتجت عنها بلورة مفهوم واضح وتصور شامل عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضت نتائج الدراسة في الكتاب الموسوم (The Balanced Scorecard)، الذي حمل اسم كل من (Kaplan and Norton)، وكان من أكثر الكتب انتشاراً حول العالم¹⁵.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

تعددت التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والابعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، لكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan and Norton) 1992 لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"¹⁶.

في حين عرفها (Butler، 1997) بأنها: "بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر الى الاعمال من أربعة مناظير مهمة او تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر الى اعمالنا. ماهي الاعمال التي ينبغي ان نتميز بها. هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها. كيف ننظر الى الشركاء وأصحاب المصالح"¹⁷.

بينما عرفها (Barkly، 2000) بأنها: "الأداة التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الاعمال".

ويرى (Robinson، 2000) أن البطاقة توفر معلومات بصيغة نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الاعتبار الاثار الناتجة عن محاور البطاقة الأربعة،

¹⁵ مسلم علاوي السعد واخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص9-10.

¹⁶ Robert S Kaplan & David P. Norton : The Balanced Scorecard : measures that drive performance , Harvard Business Review, January-February, 1992,P71.

¹⁷ Butler Alan & al, Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, Vol 30, Issue 2, April 1997, p245.

المالي والزبائن والعمليات وتعلم ونمو الافراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكور يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لاهداف قصيرة وطويلة الاجل¹⁸.

وقد عرفت من قبل (Malmi، 2001) بانها: "نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتعطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الموجهة الى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم"¹⁹.

ويعرف (Gering and Keith، 2000) بطاقة الأداء لمتوازن بانها: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة الى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدمها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة. بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"²⁰.

وبناء على التعريفات السابقة يرى الباحثان ان بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاما (اطارا) متكاملا لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور تقيس الأداء الداخلي (منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والأداء الخارجي (المنظور المالي، ومنظور الزبائن) من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة، أخذت بعين الاعتبار الابعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل).

فبطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع، بدءاً من اعلى مستوى الى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:

- ✓ توازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل.
- ✓ تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- ✓ تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- ✓ تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
- ✓ تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يتفق العديد من الباحثين على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ماثقته كالاتي:

- ✓ توضيح استراتيجية المنظمة وتفسيرها وتطويرها وتشخيص المبادرات الاستراتيجية واهميتها.

¹⁸ Robin A. Robinson, Balanced Scorecard , Computerworld, vol 34, issue 4 , 2000 ,p3.

¹⁹ Teemu Malmi, Balanced scorecard in Finish companies : A research note, Management Accounting Research, vol 12 , issue 2 , 2001 , p208.

²⁰ Gering, Micheal, and Keith Rosmarin, "Central beating" Financial Management , June, 2000, pp, 32-33.

- ✓ تعالج عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها وفعالها القريبة المدى.
- ✓ تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية دون الإشارة الى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً²¹.
- ✓ تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لاداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المنظمة لتحقيق نجاح مالي طويل الاجل²².
- ✓ توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي الى ارباك المديرين في اتخاذ القرارات²³.

4- المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة ابعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والزبائن والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد.

أ- البعد المالي The Financial Perspective

يعد المنظور المالي احد اهم محاور تقييم الأداء الشامل للمنظمة، ويتضمن هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، وللوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من استراتيجية منظمة الاعمال، عن طريق العمل على خفض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن الانخفاض في التكاليف والنمو في حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين والعائد على مجموع الموجودات الاقتصادية المضافة، والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل²⁴.

ويتم تقييم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمنظمات منافسة، ومع معايير للمنظمة نفسها²⁵.

ويهدف هذا المحور الى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- ✓ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

21 اثمار عبدالرزاق محمد ، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة واثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص208.

22 ابوبكر مفتاح شابون ، "بطاقة الأداء المتوازن" ، في مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة سيها ، المجلد 12 ، العدد الأول ، 2013 ، ص84.

23 احمد يوسف دودين ، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" ، في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، 2009 ، ص10.

24 مسلم علاوي ، مرجع سابق ، ص21.

25 انعام محسن حسن زويلف وعبدالناصر نور ، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء ، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية ، في المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد الأول ، العدد 2 ، 2005 ، ص21.

غير أن التركيز على المنظور المالي لوحده لا يكفي لأسباب من أهمها:

✓ أهمية الزبائن بالنسبة للمنظمة، لأن الزبائن هم أحد العناصر الأساسية في وجود المنظمة.

✓ تعد مشتريات الزبائن الأساس في وجود المنظمة.

✓ ان تفهم حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمرار بقاء المنظمة.

لذا أصبح من الضروري معرفة ما الذي يرغب الزبائن شراءه، ومحددات الرغبة المستقبلية للشراء، وأصبح من الضروري الاهتمام بمنظور الزبون جنباً الى جنب مع المنظور المالي.

ب- بعد الزبائن **The Customer Perspective**

يحدد المديرون في هذا المنظور من البطاقة قطاعات الزبائن والسوق التي تتنافس فيها وحدات الاعمال ومقاييس أداء الاعمال في هذه القطاعات المستهدفة، لأن منظور الزبائن يشتمل على مقاييس عديدة أساسية (عامة) للعوائد او (النواتج) الناجمة عن الاستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد²⁶.

ويهدف هذا المحور الى الإجابة عن التساؤلات التالية²⁷:

✓ كيف ينظر الزبائن الى المؤسسة وما مدى رضاهم عن خدماتها؟

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويمكن قياس أداء المنظمة طبقاً لهذا المنظور، من خلال استطلاع آراء الزبائن او من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية او حجم المبيعات المتحقق فعلاً للمنظمة.

يشمل منظور الزبائن على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، كسب الزبائن الجدد، الاحتفاظ بالزبون، وربحية الزبون)، ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته وتحقيق رضاه، لذا فان مقياس رضا الزبون يقيس مستوى أداء المنظمة بشكل جيد، وهذا يعني ان تطور المنظمة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها²⁸.

تؤكد الفلسفة الإدارية الحديثة على تزايد الادراك بأهمية التركيز على الزبون وتحقيق رضاه في كل عمل، وهذه المؤشرات تقود الى ما يأتي²⁹:

✓ عدم رضا الزبائن سيجعلهم يتحولون الى مجهزين آخرين لتغطية احتياجاتهم.

✓ ان الأداء الضعيف من هذا المنظور هو مؤشر رئيس يقود الى الاضمحلال مستقبلاً، حتى وان كانت الصورة المالية تبدو بحالة جيدة الان.

✓ عند تطوير مقاييس للرضا، يجب ان ينظر للزبائن من حيث تنوع الزبائن وتنوع العمليات التي من اجلها تقوم بتوفير المنتج او الخدمة لمجموعة محددة من الزبائن.

²⁶ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 48,49.
²⁷ نعيمة بجاوي وخديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، في الملتقى الدولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 79.
²⁸ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 51.
²⁹ المرجع السابق، ص 54.

وأخيراً فإن المنظمة التي تستهدف رضا زبائنها، وتحقيق عوائد مالية مجزية، ان تعمل بكفاءة وفاعلية وان تنتج السلع والخدمات الي تستجيب لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا يدعو الى ضرورة الاهتمام بمنظور العمليات الداخلية.

ج- بعد العمليات الداخلية The Internal Process Perspective

يقصد بمنظور العمليات الداخلية جميع النشاطات والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة من غيرها، ويستهدف المنظور ما يأتي³⁰:

✓ التسليم طبقا للقيمة المتوقعة للزبون.

✓ الاستجابة الكاملة لحاجات وتوقعات حملة الأسهم باحسن المقاييس المالية.

وعليه فان المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من عمليات الاعمال التي لها أثر على رضا الزبائن ومن تقنياتها المطلوب ان تضمن للمنظمة المواصلة على خط قيادة السوق، وهذا يستلزم من المنظمات ان تقرر أي العمليات والكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها، ومن ثم تحدد مقاييس هذا التفوق او التميز.

يتأسس المنظور وتستوضح مكوناته من خلال الإجابة على التساؤل:

✓ ما الذي يمكن ان نعمله بصورة جيدة وبحالة مميزة؟

لأن الأداء المميز الذي تقدمه المنظمة للزبون ينتج عن العمليات والقرارات والممارسات التي تتحقق في جميع ارجاء المنظمة، وعليه ينبغي ان تصمم المقاييس من قبل أولئك الذي هم على دراسة بالعمليات وأكثر تخصصا في مجالاتها، لان المقاييس تحقق في النهاية رسالة المنظمة المميزة للزبائن، ولا يمكن ان تطور مثل هذه المقاييس من قبل المستشارين الخارجيين.

يعتمد منظور المقاييس الأكثر تأثيرا في رضا الزبون على المدى القصير والبعيد والتي تساند الأهداف المالية بعيدة المدى للمنظمة، وتشمل المقاييس كل من (زمن الدورة، الجودة، مهارات العاملين، والإنتاجية) ويتوجه المنظور الى كشف العمليات والنشاطات الأكثر اسهاما في تحسين الأداء التشغيلي لمنظمة الاعمال وتطويره من خلال العمل باتجاهين:

الأول : التوجه نحو حاجات الزبون وتحقيق افضل استجابة لها.

الثاني : توجيه منظور التعلم والنمو عن طريق تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تحسن من أداء الزبون الداخلي وتحقق رضاه.

د- بعد التعلم والنمو The Learning & Growth Perspective

يتأسس هذا المنظور في ضوء الهيكل التحتي للمنظمة، ويسهم في تكوين النمو بعيد المدى والتحسين من منظور الزبون والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، ويركز هذا المنظور على ثلاثة مصادر رئيسية هي (الأشخاص، النظم، الإجراءات التنظيمية)³¹.

ويسعى هذا المحور الى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

✓ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟

³⁰ المرجع السابق، ص 56.

³¹ المرجع السابق، ص 63.

✓ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الاعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جديّة من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية)³².

ويركز منظور التعلم والنمو على ثلاث قدرات وهي³³:

- 1- قدرات العاملين: يعمل المنظور على كشف العوامل والقوى التي تسهم في تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة، وعلى تهيئة مجالها للتحسين المستمر ونمو المنظمة مستقبلاً، وتقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم والمهارة لدى العاملين.
- 2- قدرات نظام المعلومات: يجب ان تكون نظم المعلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري لخدمة الزبون وتقاس هذه القدرات بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.
- 3- التحفيز والتمكين والاندماج في العمل: يجب ان يكون هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية بمدى رضا العاملين، ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والمبيعات، و(العاملين الأساسيين) المفوضين لإدارة العمليات.

الدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والوحدات ومدخلي البيانات بالبنك والذين يبلغ عددهم (60) فرداً.

2- أداة جمع البيانات (الاستبيان).

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان، حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والتساؤلات المعدة لذلك. لقد تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل مبدئي من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذا من الضرورة تقسيم استمارة الاستبيان إلى عدة أجزاء، وقد روعي في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

3- اختبارات الصدق "الصلاحية".

³² نعيمة يحيوي ، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص267.
³³ مسلم علاوي السعد وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 65 ، 66.

للتأكد من صدق وصلاحيّة استمارة الاستبيان قام الباحثان بالاختبارات الآتية:

أ- **صدق المحتوى:** تم إجراء صدق المحتوى في الاستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد التساؤلات المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

ب- **الصدق الظاهري:** تم عرض استمارة الاستبيان علي أساتذة متخصصين، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الاستبيان تم إجراء التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات والتوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق التي تضم مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:-

المحور الأول: البيانات الأولية الشخصية لعينة الدراسة: يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: تقييم مدى وجود صعوبات من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي: يتضمن هذا المحور (4) أبعاد والتي تعكس تقييم مدى وجود صعوبات من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة، وتتلخص هذه البنود بالمحور وفق الآتي:-

- **البعد الأول: البعد المالي:** يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم مدى وجود أهم الصعوبات التي تعود بالبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن عند استخدامها كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة
- **البعد الثاني: البعد الزبائن:** يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم مدى وجود أهم الصعوبات التي تعود ببعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن عند استخدامها كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة
- **البعد الثالث: العمليات الداخلية:** يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم مدى وجود أهم الصعوبات التي تعود إلى العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن عند استخدامها كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة
- **البعد الرابع: النمو والتعلم:** يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم مدى وجود أهم الصعوبات تعود ببعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن عند استخدامها كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة

ج- **اختبار الثبات والصدق:**

للتأكد من ثبات وصدق "أداة البحث" تم توزيع عدد (20) استمارة استبيان وحساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور، فكانت النتائج كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	المالي	6	0.93	0.964
2	الزبائن	6	0.941	0.971
3	العمليات الداخلية	6	0.953	0.976

0.959	0.92	6	النمو والتعلم
0.973	0.94	24	جميع الأبعاد

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معاملات الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان ولجميع العبارات تتراوح بين (0.920 إلى 0.953) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.959 إلى 0.976) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

وبعد عملية التحكيم وحساب معاملات الثبات والصدق تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من مدراء الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام والوحدات، وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (60) استمارة استبيان صالحة للتحليل من الاستمارات الموزعة، والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها، من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 86% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة.

جدول رقم (2) الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %
70	60	86%

مقياس الاستبيان:

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للتعبير على المتغيرات، حيث اتخذت المتغيرات أوزاناً تتراوح من 5 إلى 1 تبدأ بالرأي (موافق بشدة) (يعنى (5) وتنتهي بالرأي (غير موافق إطلاقاً) (يعنى (1)، وقد تم حساب فترات الأوزان لمعرفة فترة المتوسط المرجح لكل عبارة بالبعد، حيث كان طول الفترة المستخدمة في الدراسة هي (0.8)، وتم تحديد أوزان الإجابات للفقرات وفق الجدول (3) الأتي:

جدول (3) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الوزن	المتغيرات
من 1 إلى 1.79	1	غير موافق إطلاقاً
من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	3	محايد
من 3.40 إلى 4.19	4	موافق

من 4.20 إلى 5.00	5	موافق بشدة
------------------	---	------------

تساؤلات الدراسة

استخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار تساؤلات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة.

- تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3،
- تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3
- وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

خصائص مفردات عينة الدراسة:

بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان، وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي، تم القيام بإجراء عرض لبيانات الدراسة الميدانية وتحليل وصفي لها، باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس أو ليسانس ويمثلون نسبة (63%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم ممن مؤهلاتهم العلمية ماجستير ويمثلون نسبة (5%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم ممن مؤهلاتهم العلمية دكتوراه ويمثلون نسبة قليلة جدا (2%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	18	30%
2	بكالوريوس	38	63%
3	ماجستير	3	5%
4	دكتوراه	1	2%

100%	60	المجموع
------	----	---------

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم محاسبة وتحليل بيانات ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن تخصصهم تمويل ومصارف ويمثلون نسبة (23%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن تخصصهم تخصصات موزعة ما بين "اقتصاد" و"غدارة" بنسبة (7%) و(10%) على التوالي من جميع مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم (60) فرداً.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص

ت	التخصص	التكرار	النسبة المئوية
1	محاسبة	18	30%
2	اقتصاد	4	7%
3	تمويل ومصارف	14	23%
4	إدارة	6	10%
5	تحليل بيانات	18	30%
	المجموع	60	100%

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن أعلى نسبة من مفردات عينة الدراسة ممن خبرتهم أكثر من 20 سنة ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم ممن خبرتهم "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى 10 سنوات" ويمثلون نسبة (25%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم ممن خبرتهم "من 11 إلى 15 سنة" ويمثلون نسبة (12%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن خبرتهم "من 16 إلى 20 سنة" ويمثلون نسبة (8%) من جميع مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم (60) فرداً.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة

ت	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	15	25%
2	من 5 إلى 10 سنوات	15	25%
3	من 11 إلى 15 سنة	7	12%
4	من 16 إلى 20 سنة	5	8%

30%	18	أكثر من 20 سنة	5
100%	60	المجموع	

اختبار تساؤلات الدراسة حول أهم صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي. يتضمن هذا المحور على (24) عبارة موزعة على (4) أبعاد وهي: البعد الأول: البعد المالي، البعد الثاني: الزبائن، البعد الثالث: العمليات الداخلية، وأخيراً البعد الرابع: التعلم والنمو، والتي تعكس تقييم أهم صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنك الإسلامي من وجهة نظر آراء عينة الدراسة ويتلخص التحليل الوصفي الإحصائي لبندود هذا المحور إلى:-

التساؤل الأول: أهم صعوبات البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم أهم صعوبات البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة، ومن خلال استطلاع آراء العينة كانت نتائج التحليل الإحصائي للبعد كما يوضحها الجدول رقم(7)، حيث تبين من الجدول الآتي:

جدول (7) التحليل الإحصائي أهم صعوبات البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

ت	الفقرة	العدد	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب
1	تسعى الإدارة الى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار	60	30	4	11	10	5	2.27	1.42	3
			50%	7%	18%	17%	8%			
2	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادية مقاساً استراتيجياً يسعى البنك الى تحقيقه في العمل المصرفي	60	27	15	6	3	9	2.20	1.44	4
			45%	25%	10%	5%	15%			
3	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن	60	17	24	15	2	2	2.13	0.97	6
			28%	40%	25%	3%	3%			
4	يعتبر مقياس النمو المتوازن	60	18	25	10	4	3	2.15	1.08	5

			5%	7%	17%	42%	30%	لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها
2	1.34	2.28	8	2	11	17	22	يستهدف مقياس تخفيض التكاليف الى اقصى حد ممكن تحقيق اقصى فعالية ممكنة
			13%	3%	18%	28%	37%	
1	1.07	2.30	0	10	16	16	18	يسدد البنك التزاماته قصيرة الاجل من خلال السيولة المتوفرة لديه
			0%	17%	27%	27%	30%	
0.03	0.07	2.22	المتوسط الحسابي للبند: البعد المالي					

عبارة (يسدد البنك التزاماته قصيرة الاجل من خلال السيولة المتوفرة لديه) جاءت في المرتبة الأولى من بين العبارات في البعد الأول، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (30%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.30) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.07).

جاءت عبارة (يستهدف مقياس تخفيض التكاليف الى اقصى حد ممكن تحقيق اقصى فعالية ممكنة) في المرتبة الثانية في البعد الأول، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (37%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.28) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.34). في المرتبة الثالثة جاءت عبارة (تسعى الإدارة الى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار) وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (50%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.27) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.42). في حين جاءت عبارة (يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (45%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.20) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.44).

بينما في المرتبة الخامسة جاءت عبارة (يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (42%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.15) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.08).

في المرتبة الأخيرة بالبعد الأول جاءت عبارة (يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (40%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.13) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (0.98).

كما يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد تقييم أهم صعوبات البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر أراء عينة الدراسة قد بلغ (2.22) وبانحراف معياري (0.10) ويدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد الأول في اتجاه (غير موافق) وفق مقياس ليكارت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف (3%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (97%) على أن اتجاهات أفراد الدراسة لهذا البعد كانت في اتجاه (غير موافق).

وتلخص التحليل لهذا البند بأنه توجد بعض صعوبات تعود للبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: لا يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن، ومقياس النمو المتوازن ليس مزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها.

ولاختبار التساؤل المتعلق هل هناك صعوبات تعود للبعد المالي عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا التساؤل، واستخدام اختبار (t) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوجود صعوبات تعود بالبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

البيان	المتوسط العام	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى وجود صعوبات تعود للبعد المالي عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي	2.22	11.15-	59	0.000

ويتضح من بيانات الجدول رقم (8)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (2.22)، فيما كانت إحصاءة الاختبار 11.15- بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى هذا البعد، أي هناك صعوبات تعود للبعد المالي عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

التساؤل الثاني: أهم صعوبات البعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم أهم صعوبات البعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة، ومن خلال استطلاع آراء العينة كانت نتائج التحليل الإحصائي للبعد كما يوضحها الجدول رقم(9)، حيث تبين من الجدول الآتي:

جدول (9) التحليل الإحصائي أهم صعوبات البعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العدد	الفقرة	ت
5	1.09	1.73	3	3	3	17	34	60	يسعى البنك الى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات	1
			5%	5%	5%	28%	57%			
4	1.14	1.85	2	5	8	12	33	60	يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك الى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم	2
			3%	8%	13%	20%	55%			
1	1.32	2.50	9	2	15	18	16	60	تناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته	3
			15%	3%	25%	30%	27%			
3	1.14	2.42	3	7	18	16	16	60	يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة من عناصر تعمل على تحقيق التوازن بين	4
			5%	12%	30%	27%	27%			

			القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة								
2	1.30	2.48	7	5	15	16	17	60	يحتوي مقياس ربحية الزبائن على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل	5	
			12%	8%	25%	27%	28%				
6	0.79	1.35	0	3	3	6	48	60	الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبون	6	
			0%	5%	5%	10%	80%				
0.23	0.48	2.06	المتوسط الحسابي للبعد: بعد الزبائن								

عبارة (تناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته) جاءت في المرتبة الأولى من بين العبارات في البعد الثاني، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (30%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.50) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.32). وجاءت عبارة (يحتوي مقياس ربحية الزبائن على عناصر تعمل على تحقيق الربح العادل) في المرتبة الثانية في البعد الثاني، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (28%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.48) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.30). وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة (يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة من عناصر تعمل على تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة) وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (محايد) وتساوي (30%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.42) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.14). في حين جاءت عبارة (يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي يسعى البنك الى تحقيقه من خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (55%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (1.85) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.14). بينما في المرتبة الخامسة جاءت عبارة (يسعى البنك الى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم افضل الخدمات يسعى البنك الى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم افضل الخدمات)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (57%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (1.73) في اتجاه (غير

موافق اطلاقاً) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.09).

في المرتبة الأخيرة بالبعد الثاني جاءت عبارة (الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات الزبون)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) وتساوي (80%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (1.35) في اتجاه (غير موافق اطلاقاً) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (0.79).

كما يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد تقييم أهم صعوبات البعد الزبائن بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة قد بلغ (2.06) وبانحراف معياري (0.48) ويدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد الثاني في اتجاه (غير موافق) وفق مقياس ليكارت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف (23%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (77%) على أن اتجاهات أفراد الدراسة لهذا البعد كانت في اتجاه (غير موافق).

وتلخص التحليل لهذا البند بأنه توجد بعض الصعوبات تعود لبعد الزبائن عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ليست بمستوى جودة ومواصفات غير مقبولة ولا تلبي احتياجات الزبون، البنك لا يسعى إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن، وعدم تقديم خدمات أفضل. ولاختبار التساؤل المتعلق هل هناك صعوبات تعود للبعد الزبائن عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا التساؤل، واستخدام اختبار (t) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوجود صعوبات تعود بالبعد الزبائن بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

البيان	المتوسط العام	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى وجود صعوبات تعود للبعد الزبائن عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي	2.06	-12.91	59	0.000

ويتضح من بيانات الجدول رقم (10)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (2.22)، فيما كانت إحصاءة الاختبار -12.91 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح

أصغر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى هذا البعد، أي هناك صعوبات تعود للبعد الزبائن عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

التساؤل الثالث: أهم صعوبات البعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي
يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم أهم صعوبات البعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة، ومن خلال استطلاع آراء العينة كانت نتائج التحليل الإحصائي للبعد كما يوضحها الجدول رقم (11)، حيث تبين من الجدول الآتي:

جدول (11) التحليل الإحصائي أهم صعوبات البعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

ت	الفقرة	العدد	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب
1	يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والايضار	60	23	12	15	5	5	2.28	1.28	4
			38%	20%	25%	8%	8%			
2	يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل	60	15	11	9	16	9	2.88	1.43	2
			25%	18%	15%	27%	15%			
3	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	60	32	16	4	4	4	1.87	1.20	6
			53%	27%	7%	7%	7%			
4	يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن	60	14	5	5	17	19	3.37	1.56	1
			23%	8%	8%	28%	32%			
5	يسعى البنك دوماً الى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التكنولوجيا داخل البنك	60	21	26	5	5	3	2.05	1.10	5
			35%	43%	8%	8%	5%			
6	يتم توفير الخدمات المصرفية	60	19	16	8	9	8	2.52	1.41	3

			13%	15%	13%	27%	32%		الجديدة في الوقت المناسب
0.22	0.56	2.49	المتوسط الحسابي للبعد: بعد العمليات الداخلية						

عبارة (يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن) جاءت في المرتبة الأولى من بين العبارات في البعد الثالث، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (32%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.37) في اتجاه (محايد) وهو أكبر من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.56).

جاءت عبارة (يستغل البنك الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل) في المرتبة الثانية في البعد الثالث، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (27%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.88) في اتجاه (محايد) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.43).

في المرتبة الثالثة جاءت عبارة (يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب) وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (32%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.52) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.41).

في حين جاءت عبارة (يحسن البنك من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والاضطراب) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (38%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.28) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.28). بينما في المرتبة الخامسة جاءت عبارة (يسعى البنك دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام التكنولوجيا داخل البنك)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (35%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.05) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.10). في المرتبة الأخيرة بالبعد الثاني جاءت عبارة (يستجيب البنك لشكاوى الزبائن ويتم معالجة الخلل في وقت قصير)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (53%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.87) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.20).

كما يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد تقييم أهم صعوبات البعد العمليات الداخلية بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة قد بلغ (2.49) وبانحراف معياري (0.10) وبدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد الثالث في اتجاه (غير موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف (56%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (44%) على أن اتجاهات أفراد الدراسة لهذا البعد كانت في اتجاه (غير موافق).

وتلخص التحليل لهذا البند بأنه توجد بعض الصعوبات تعود للبعد العمليات الداخلية عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: المصرف لا يستجيب لشكاوى الزبائن وعدم معالجة الخلل في وقت قصير، والمصرف لا يسعى الى إعادة تطوير مهارات الموظفين وعدم تطوير التكنولوجيا داخله. ولاختبار التساؤل المتعلق هل هناك صعوبات تعود للبعد العمليات الداخلية عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا التساؤل، واستخدام اختبار (t) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوجود صعوبات تعود بالبعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك

البيان	المتوسط العام	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى وجود صعوبات تعود للبعد العمليات الداخلية عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي	2.49	-6.82	59	0.000

ويتضح من بيانات الجدول رقم (12)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (2.49)، فيما كانت إحصاءة الاختبار -6.82 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى هذا البعد، أي هناك صعوبات تعود للبعد العمليات الداخلية عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

التساؤل الرابع: أهم صعوبات البعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

يتكون هذا البعد من عدد (6) عبارات تعكس تقييم أهم صعوبات البعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر أراء عينة الدراسة، ومن خلال استطلاع أراء العينة كانت نتائج التحليل الإحصائي للبعد كما يوضحها الجدول رقم(13)، حيث تبين من الجدول الآتي:

جدول (13) التحليل الإحصائي أهم صعوبات البعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العدد	الفقرة	ت
1	1.58	3.00	14	16	3	10	17	60	يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه تلائم مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك	1
			23%	27%	5%	17%	28%			
3	1.44	2.87	10	14	9	12	15	60	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحقيق الرضا لهم	2
			17%	23%	15%	20%	25%			
6	1.15	2.05	3	4	11	17	25	60	يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنويا	3
			5%	7%	18%	28%	42%			
5	1.34	2.33	7	5	10	17	21	60	تتطور إنتاجية العامل في بنكنا	4
			12%	8%	17%	28%	35%			
2	1.40	2.90	8	17	11	9	15	60	معدل دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك	5
			13%	28%	18%	15%	25%			
4	1.30	2.43	6	6	15	14	19	60	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة	6
			10%	10%	25%	23%	32%			
0.15	0.38	2.60	المتوسط الحسابي للبند: بعد النمو والتعلم							

عبارة (يعمل البنك باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيه تلائم مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك) جاءت في المرتبة الأولى من بين العبارات في البعد الرابع، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق إطلاقاً) و (موافق) وتساوي (28%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.00) في اتجاه (محايد) وهو يساوي (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وانحراف معياري (1.58). وجاءت عبارة (معدل دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في البنك) في المرتبة الثانية في البعد الرابع، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (28%)، وأن

متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.90) في اتجاه (محايد) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.40).

في المرتبة الثالثة جاءت عبارة (يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحقيق الرضا لهم) وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (25%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.87) في اتجاه (محايد) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.44). في حين جاءت عبارة (يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (32%)، حيث متوسط إجابات أفراد الدراسة على العبارة يساوي (2.43) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.30). بينما في المرتبة الخامسة جاءت عبارة (تتطور إنتاجية العامل في بنكنا)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (35%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.33) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.34).

في المرتبة الأخيرة بالبعد الثاني جاءت عبارة (يتقدم كل موظف بعدد من الاقتراحات التحسينية والتطويرية للبنك سنوياً)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق اطلاقاً) وتساوي (42%)، وأن متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.05) في اتجاه (غير موافق) وهو أقل من (3) المتوسط الافتراضي وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم بالدراسة، وبانحراف معياري (1.15). كما يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد تقييم أهم صعوبات البعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. من وجهة نظر آراء عينة الدراسة قد بلغ (2.60) وبانحراف معياري (0.38) ويدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات البعد الرابع في اتجاه (غير موافق) وفق مقياس ليكارت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف (15%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً بنسبة (85%) على أن اتجاهات أفراد الدراسة لهذا البعد كانت في اتجاه (غير موافق).

وتلخص التحليل لهذا البند بأنه توجد بعض الصعوبات تعود للبعد النمو والتعلم عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: عدم تقديم الموظفين اقتراحات تحسين وتطوير للبنك سنوياً، لا يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.

ولاختبار التساؤل المتعلق هل هناك صعوبات تعود للبعد النمو والتعلم عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي. تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع الفقرات المتعلقة بهذا التساؤل، واستخدام اختبار (t) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بوجود صعوبات تعود بالبعد النمو والتعلم ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

البيان	المتوسط	إحصائي	درجات	الدلالة
--------	---------	--------	-------	---------

المحسوبة	الحرية	الاختبار	العام	
0.000	59	-5.02	2.58	مدى وجود صعوبات تعود للبعد النمو والتعلم عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي

ويتضح من بيانات الجدول رقم (14)، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (2.59)، فيما كانت إحصاءة الاختبار -5.02- بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى هذا البعد، أي هناك صعوبات تعود للبعد النمو والتعلم عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي.

النتائج

- 1- خلصت الدراسة الميدانية حول أهم الصعوبات التي تعود للبعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: إنه لا يتم تحقيق معيار الربحية، وإن ومقياس النمو المتوازن ليس مزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم إدارة البنك بتطبيقها.
- 2- أظهرت نتائج تعود لبعد الزبائن عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ليست بمستوى جودة ومواصفات غير مقبولة ولا تلبي احتياجات الزبون، البنك لا يسعى إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن، وعدم تقديم خدمات أفضل.
- 3- توجد صعوبات تعود للبعد العمليات الداخلية عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي، أهمها: المصرف لا يستجيب لشكاوى الزبائن وعدم معالجة الخلل في وقت قصير، والمصرف لا يسعى إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وعدم تطوير التكنولوجيا داخله.
- 4- تلخص التحليل الإحصائي لبعد النمو والتعلم عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنك الإسلامي بأنه توجد صعوبات أهمها: عدم تقديم الموظفين اقتراحات تحسين وتطوير للبنك سنويا، ولا يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. ابوبكر مفتاح شابون ، "بطاقة الأداء المتوازن" ، في مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة سبها ، المجلد 12 ، العدد الأول ، 2013.
2. اثمار عبدالرزاق محمد ، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة واثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
3. احمد يوسف دودين ، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" ، في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، 2009.
4. انعام محسن حسن زويلف وعبدالناصر نور ، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء ، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية ، في المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد الأول ، العدد 2 ، 2005.
5. صلاح الدين حسن السبسي ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية ، دار الوسام للنشر ، بيروت ، 1998.
6. عابدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات ، دار الفكر العربي ، 1985 ، الطبعة الأولى.
7. عبدالمليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001.
8. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم ، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصيف وبناء نموذج العمل المؤسسي : التحول من الفردية الى المؤسساتية ، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية بدول مجلس التعاون الخليجي بعنوان التغيير والابداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية : تجارب ورؤى مستقبلية ، الدوحة ، قطر ، 2014/6 / 25-23.
9. كمال فايد ، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2014.
10. مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عماد ، الأردن ، 2007.
11. محمد محمود عبدالمجيد ، تقييم الأداء في البنوك ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 1999.
12. مسلم علاوي السعد واخرون ، بطاقة العلامات المتوازنة : مدخل للإدارة المستدامة ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 2010.
13. محفوظ جودة ، التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - 2008.

14. نعيمة يحيوي ، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.
15. نعيمة يحيوي وخديجة لدرع ، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، في الملتقى الدولي بعنوان : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
16. نصر حمود مزان فهد ، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
17. يوحنا عبد ال ادم وسليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2000.

المراجع الأجنبية

1. Butler Alan & al, Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, Vol 30, Issue 2, April 1997.
2. Gering, Micheal, and Keith Rosmarin, "Central beating" Financial Management , June, 2000.
3. Helene Loning et al, Le controle de gestion, organsation et mise en ouvre, 2eme edition, Dunod, paris, 2003.
4. Robert S Kaplan & David P. Norton : The Balanced Scorecard : measures that drive performance , Harvard Business Review, January-February, 1992.
5. Robin A. Robinson, Balanced Scorecard , Computerworld, vol 34, issue 4 , 2000.
6. Teemu Malmi, Balanced scorecard in Finish companies : A research note, Management Accounting Research, vol 12 , issue 2 , 2001.

جميع الحقوق محفوظة © 2020 ، د. محمد الطاهر المحروق، أ. اكرام أحمد اجديع، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)