

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"

إعداد

حمد أحمد حمد أبو جزر

إشراف

الدكتور/ ماهر موسى درغام

تُقدم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1433هـ - 2012 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:-

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما

تعملون خبير﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (الآية 11)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً

أن يتقنه".

حديث شريف

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية من خلال تصميم استبانة تتناسب مع هذا الغرض وزعت على موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني بجميع فروعها تحت مسمى (مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم، موظف)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وكان من أهم نتائج الدراسة: (1) وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً، ولكن البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي. (2) يطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية. (3) أن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء. (4) يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة وتميزة ومفيدة للعمل. وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: (1) وجوب أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقها من خلال توعية العاملين وزيادة ثقافتهم حول تطبيقات تلك البطاقة وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة وبصورة دورية لتحقيق هذه الأهداف. (2) أهمية نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن من خلال المقررات الدراسية الجامعية. (3) ضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق.

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent of use of the Balanced Scorecard (BSC) as a tool to evaluate the performance of the Palestine Islamic Bank, and determine the extent to which variables of the study the performance of the bank.

To achieve the objectives of the study and testing hypotheses have been relying on primary and secondary data through the design of questionnaires fit with this purpose and distributed to the staff of Palestine Islamic Bank in all its branches under the name (Branch Manager, Deputy Branch Manager, Head, employees), was based on the method of statistical analysis descriptive variables of the study and analysis and testing of hypotheses.

The most important results of the study: 1) the existence of a positive impact for all the dimensions of the Balanced Scorecard on the Bank's performance to varying degrees, relatively, but the social dimension had a negative impact. 2) apply the Palestine Islamic Bank and a clear performance metrics, financial metrics, including conventional and non-financial. 3) that the updated banking services provided by Palestine Islamic Bank was less than expected by customers. 4) There is an appropriate number of staff who have practical experience especially distinctive and useful work.

The study concluded some recommendations including: 1) the need to seek Palestine Islamic Bank to adopt a model of the Balanced Scorecard, and work to create conditions for the implementation process by educating employees and increase their culture on the applications of that card and holding training courses and specialized workshops and periodically to achieve these goals. 2) the importance of disseminating the idea of the Balanced Scorecard through university courses. 3) the need to promote interest in the application of Balanced Scorecard in service institutions more than it is applied.

الإهداء

إلى من رووا بدمائهم الزكية ثرى أرض الوطن..... إلى أرواح الشهداء.
إلى والدي العزيز..... أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية.
إلى والدي الحنونة..... التي تنير لي الدنيا بدعواتها.
إلى من وقفت بجانبى وصبرت من أجلى إلى..... زوجتي العزيزة.
إلى أعز من في قلبي..... إلى بناتي "سمر وأمل وهلا".
إلى سندي وعوني في الحياة..... إلى إخوتي وأخواتي.
إلى أبناء إخوتي وأخواتي..... شموع الأمل والمستقبل.
إلى أهلي جميعاً وأصدقائي..... الذين آزروني من أجل تحقيق الآمال.
إلى كل من له حق علينا.

أهدى إليهم هذا الكتاب المتواضع

شكر ونقابة

من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

إن الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، وأنه ليسعدني ويشرفني وبكل تواضع أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور ماهر موسى درغام أستاذ المحاسبة المشارك ورئيس قسم المحاسبة الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به عليّ. فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان، والذي أرجو من الله أن يمده ويمتعه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور سالم أحمد صباح رئيس جامعة فلسطين والأستاذ الدكتور علي عبدالله شاهين أستاذ المحاسبة المشارك ومساعد نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية، اللذين شرفاني بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الجامعة الإسلامية، هذا الصرح الشامخ والمنارة العلمية التي لا تتطفئ، ممثلة بإدارتها ومدرسيها والعاملين فيها، والتي منحتني الدرجة الجامعية الأولى، وأرجوا من الله أن يوفقني بهذا العمل للحصول على الدرجة الجامعية الثانية. فلها مني كل احترام وتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى زملائي العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني إدارة وموظفين على تعاونهم معي في إنجاز هذه الدراسة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير، فجزاهم الله عني خير الجزاء. وأخيراً.... أسأل الله العزيز القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه من صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	ملخص الدراسة بالعربية.....
ت	ملخص الدراسة بالإنجليزية.....
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	محتويات الدراسة
ر	قائمة الجداول.....
س	قائمة الأشكال

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
2	المقدمة.....	
4	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.	
5	مشكلة الدراسة.....	
5	أهمية الدراسة	
6	أهداف الدراسة	
7	فرضيات الدراسة	
8	متغيرات الدراسة	
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.	
10	الدراسات السابقة العربية.....	أولاً:
17	الدراسات السابقة الأجنبية.....	ثانياً:
20	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	

21	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
22	المقدمة.....	
23	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.	
24	تمهيد	أولاً:
26	تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....	ثانياً:
27	أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.....	ثالثاً:

29	مزايَا استخدام بطاقة الأداء المتوازن.....	رابعاً:
30	المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....	خامساً:
32	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الإستراتيجية.	
33	تمهيد.....	أولاً:
33	تعريف الإستراتيجية.....	ثانياً:
34	طبيعة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية.....	ثالثاً:
36	أنواع الاستراتيجيات.....	رابعاً:
41	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية.....	خامساً:
45	ربط بطاقة الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية.....	سادساً:
47	ربط المكافآت بمقاييس الأداء.....	سابعاً:
48	المبحث الثالث: عناصر وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	
49	تمهيد.....	أولاً:
51	الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....	ثانياً:
59	المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..	ثالثاً:
60	الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....	رابعاً:
64	الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.....	خامساً:
68	الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن.....	سادساً:
69	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	سابعاً:
70	القواعد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....	ثامناً:
71	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	تاسعاً:

72	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
73	المقدمة.....	
74	المبحث الأول: خلفية عامة عن البنك الإسلامي الفلسطيني.	
75	تعريف المصرف الإسلامي.....	أولاً:
75	نشأة وتأسيس البنك الإسلامي الفلسطيني.....	ثانياً:
76	غايات وأهداف البنك الإسلامي الفلسطيني.....	ثالثاً:
77	أنشطة البنك الإسلامي الفلسطيني (الخدمات المقدمة).....	رابعاً:

78	المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات.	
79	أولاً: منهج الدراسة.....
80	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....
80	ثالثاً: أداة الدراسة.....
81	رابعاً: صدق وثبات الإستبانة.....
91	خامساً: المعالجات الإحصائية.....
93	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.	
94	أولاً: خصائص وسمات عينة الدراسة.....
98	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).
98	ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة.....
99	رابعاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.....
99	الفرضية الأولى: يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
102	الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
105	الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
108	الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
111	الفرضية الخامسة: يوجد أثر للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
114	الفرضية السادسة: يوجد أثر لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
117	الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
119	* تحليل محاور الدراسة مجتمعة.....	

128	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية
129	المبحث الأول: نتائج الدراسة.....
131	المبحث الثاني: توصيات الدراسة.....
132	المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة.....

133	مراجع الدراسة	
134	المراجع العربية.....	أولاً:
137	المراجع الأجنبية.....	ثانياً:
140	الملاحق	
	ملحق رقم (1) الإستبانة.....	
	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين.....	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	82
2	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	83
3	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	84
4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	85
5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	86
6	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	87
7	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	88
8	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة.....	89
9	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).....	90
10	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ).....	91
11	أطوال الفترات حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	91
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	94
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	94
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.....	95
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.....	95
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	96

96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي.....	17
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي.....	18
98	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).....	19
101	تحليل الفقرات للمحور الأول: أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	20
104	تحليل الفقرات للمحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	21
107	تحليل الفقرات للمحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	22
110	تحليل الفقرات للمحور الرابع: أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	23
113	تحليل الفقرات للمحور الخامس: أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.....	24
116	تحليل الفقرات للمحور السادس: أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	25
119	تحليل الفقرات للمحور السابع: أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	26
120	تحليل محاور الدراسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.....	27
121	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الجنس.....	28
122	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى العمر.....	29

123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الدرجة العلمية.....	30
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى التخصص.....	31
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.....	32
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الخبرة العملية.....	33
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.....	34
127	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.....	35

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	النموذج التطبيقي للبحث.....	1
25	نموذج بطاقة الأداء المتوازن.....	2
38	النموذج التدريجي الرأسي.....	3
39	نموذج سلسلة القيمة.....	4
42	نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية أو نموذج يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية.....	5
43	علاقة الربط بين الإستراتيجية والأفعال والأنشطة.....	6
46	الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.....	7
55	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.....	8
59	بطاقة الأداء المتوازن "الرؤية والإستراتيجية".....	9
62	العلاقات السببية المترابطة لبطاقة الأداء المتوازن.....	10

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

تشتمل الدراسة في هذا الفصل على ما يلي:

المقدمة:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المقدمة:

في القرن الحادي والعشرين وفي إطار مواجهة المؤسسات الخدمية للتحديات العالمية، فإن الانجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وعلى مختلف الصعد الإنتاجية والخدمية، ومن ثم يتطلب منها باستمرار أن تراجع ما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي وكذلك التدقيق في الكيفية والجودة أن ما يتم يكون في إطار تحقيق الأهداف والانجازات، كما أن موضوع قياس الأداء يمثل تطوراً حديثاً في مجال الإدارة، والذي يعد فلسفة إدارية تحقق أهداف المنشأة الإستراتيجية من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنشأة (البشتاوي، 2001: أ).

ومن المعروف أن هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت لكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبدالملك، 2006: 92)، كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية (السعدي، 2007: 1).

ومن أجل التحسين المستمر في الأداء برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) التي جاءت لتحسم عملية تقويم الأداء، حيث تقوم على أساس تكامل من المقاييس المالية التي تعكس عمليات المنظمة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "ترجمة رسالة وإستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعلم" (Kaplan and Norton, 1996: 10)، ولقد حققت بطاقة الأداء المتوازن شهرة كبيرة في مجال البحث المحاسبي كطريقة تسعى إلى تحقيق التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في إطار نظام إداري رقابي وتحسيني واحد (البتانوني، 2004: 337).

ولقد تداولت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، لأنها تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المنشآت في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المنشآت إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس

تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام المقاييس غير المالية يعد مدخلاً حديثاً في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنشأة من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن، فهي أداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وطور هذه الطريقة (Robert and David Norton) من جامعة Harvard عام 1992م (الحبيب، 2006: 1).

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فضة، 2009: 743).

وبناء على ما سبق وكون البنوك الإسلامية تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، وأنها ذات طبيعة مختلفة نسبياً (وإن كانت تشترك مع المؤسسات المالية الأخرى في كثير من الخصائص العامة) فضلاً عن أنها تقوم بالأعمال الطبيعية التي تقوم بها المؤسسات المالية والمصرفية التقليدية فإنها تعمل 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 الإستراتيجية 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 عقيدة وفكراً وممارسة عملية.

لذلك يمكننا القول أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على قطاع البنوك الإسلامية يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطور تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، وحيث أن الأبعاد السابق الإشارة إليها والتي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن غير كافية لضبط أداء البنك فإن هذا البحث يسعى إلى تطبيق أبعاد جديدة كالبعد الاجتماعي، وبعد ضوابط المعاملات الشرعية، وبعد القواعد والإجراءات الرقابة والتي يمكن أن تساهم في إحكام الرقابة على عملياته لضبط أدائه بشكل أفضل.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: متغيرات الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

يحاول هذا البحث التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث إن القصور في مخرجات أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية يظهر مدى الحاجة الضرورية لتطوير تلك المعلومات لقياس وتقويم الأداء، وإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمد المديرين بإطار متكامل لإدارة أنشطة تنظيمات الأعمال لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات البنك، وكذلك تعتبر موجهة لتحقيق أهدافه الإستراتيجية، مما يمنحه القدرة على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف، وفي امتلاك الآليات المناسبة لتصحيح الانحرافات بشكل آني ومستمر.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 2- ما أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 3- ما أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 4- ما أثر بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 5- ما أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 6- ما أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
- 7- ما أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة " البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، النمو والتعلم"، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي، وبعد ضوابط المعاملات الشرعية، وبعد القواعد والإجراءات الرقابية، وهذا يأتي في وقت زادت فيه حجم التحديات التي تعصف بالمنشآت المالية نتيجة لاستخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وتتمحور تلك الأهمية في النقاط التالية:

1. تزويد المهتمين في البنك الإسلامي الفلسطيني من إدارة ومستثمرين وعاملين ومتعاملين وباحثين بالمعلومات والمؤشرات والنتائج التي تخدم كل واحد منهم في مجال اهتمامه، وذلك لتبيان مراكز القوة ومراكز الضعف والقصور وذلك من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للبنك على المدى البعيد.
2. دفع البنك الإسلامي الفلسطيني لزيادة مخصصات تدريب الكوادر والخبرات الفنية الموجودة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.
3. استخدام بطاقة الأداء المتوازن لبيان مراكز القوة ومراكز الضعف من أجل اتخاذ قرارات من شأنها تحسين وتعزيز وضع البنك التنافسي على المدى البعيد، حيث إنها تعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية للبنك.
4. الحاجة الضرورية لتقويم القصور في مخرجات أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية لقياس وتقويم الأداء.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة أساساً إلى الوقوف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، ويمكن صياغة أهم أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- 1- تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن.
 - 2- التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقويم مدى فاعليته في قياس الأداء الاستراتيجي للبنك الإسلامي الفلسطيني.
 - 3- إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق تطبيق ثلاثة أبعاد أخرى غير الأبعاد الأربعة وهي البعد الاجتماعي والمتمثل في مساهمة المنظمة في بناء المدارس والمستشفيات وغيرها لتحقيق مردود ايجابي وأثر معنوي كبير على المجتمع، وبعد ضوابط المعاملات الشرعية بتقديم معاملات تتماشى مع الشريعة الإسلامية لتحقيق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها ورضا الجمهور، وبعد القواعد والإجراءات الرقابية.
 - 4- الارتقاء بمخرجات النظام المحاسبي التقليدي الذي يعتمد على مقاييس الأداء المالية بالشكل الذي يهدف إلى تقديم المعلومات المحاسبية التي تعكس الدور الجديد للأنظمة المحاسبية.
 - 5- تمكين البنك الإسلامي الفلسطيني من التعرف على أسلوب جديد لتقويم أداء أعماله.

رابعاً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تحديد الفرضيات التالية والتي سيتم اختبارها من خلال هذه الدراسة:-

* الفرضية الأولى:

يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية الثانية:

يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية الثالثة:

يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية الرابعة:

يوجد أثر لبعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية الخامسة:

يوجد أثر للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية السادسة:

يوجد أثر لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

* الفرضية السابعة:

يوجد أثر لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

خامساً: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها السبعة التالية:

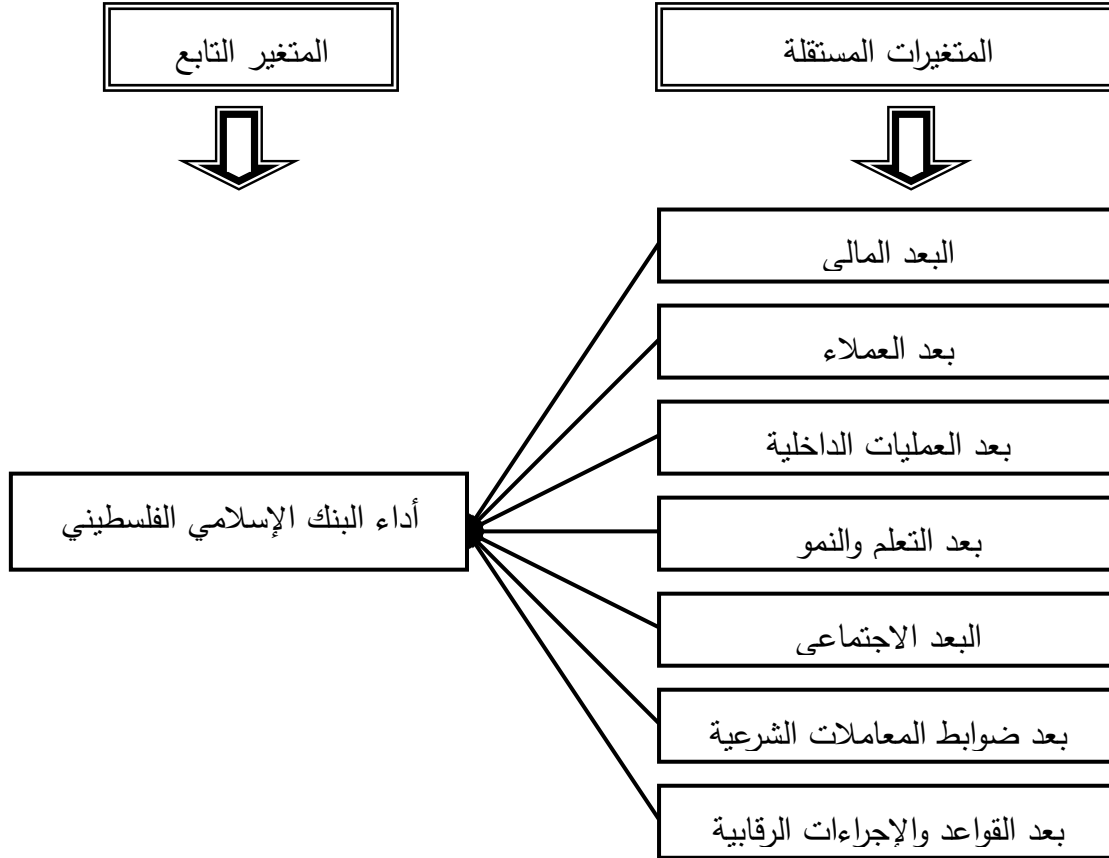
1. البعد المالي.
2. بعد العملاء.
3. بعد العمليات الداخلية.
4. بعد التعليم والنمو.
5. البعد الاجتماعي.
6. بعد ضوابط المعاملات الشرعية.
7. بعد القواعد والإجراءات الرقابية.

ثانياً: المتغير التابع:

أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.

الشكل رقم (1)

النموذج التطبيقي للبحث



المصدر: (إعداد الباحث).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة العربية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات الحديثة حول بطاقة الأداء المتوازن والتي أوضحت أهميتها البالغة وما لها من تأثير على الأداء 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 من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (عوض، 2009)، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة أساسية لتحسين الممارسة المحاسبية للمصارف الفلسطينية، والتعرف على مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأبعاده المختلفة لتقويم مدى فاعليته في قياس الأداء الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية.

ومن أهم نتائج الدراسة: (1) أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) قدم إطاراً متكاملًا لمفهوم نظام إدارة التكاليف (Cost Management Systems, CMS)، والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة. (2) توضح نتائج الدراسة التطبيقية أن المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن ترتبط وتتكامل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ويؤثر هذا التكامل بشكل ايجابي ومعنوي على أداء المصرف. (3) أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بنك فلسطين أكثر ملاءمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكاليف. (4) أن نظام التكاليف التقليدية المستخدمة في البنك تعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة تحديد دقيق لعلاقة السبب- النتيجة، بين مقاييس الأداء المالي والتشغيلي لكي تتمكن الإدارات من تحديد المحاور الأساسية المحددة لنجاح إستراتيجيتها التي تصيب بشكل أساس في العوائد المالية المتحققة. (2) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية وتأثير ذلك على الأداء. (3) ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيانات التكلفة الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة

(ABC) التي تصب في صياغة دقيقة لإستراتيجية البنك من خلال تحليل التكاليف وتوزيعها للخدمات على أساس الأنشطة التي تقدم معلومات للإدارة بحجم التكلفة المستنفذة لكل خدمة. (4) إضافة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاءة الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

2. دراسة (أبو قمر، محمد، 2009)، بعنوان: "تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المراكز النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وإمكانية تطويرها عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي، والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً ايجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: (1) أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن لنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية. (2) يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى. (3) يهتم البنك بتقديم الخدمات المصرفية بشكل متميز ويفوق الخدمات التي يقدمه المنافسين، وبالتالي ضمان ولاء العملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 87.84% (4) إن إضافة البعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة كما صممها كل من Kaplan and Norton لم يؤثر على الدرجة الكلية للبطاقة في بنك فلسطين. حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للإبعاد الخمسة 78.84% (5) ثم التوجيه إلى إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي ومنهجي من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية، ويمكن لبنك فلسطين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الاعتماد عليه.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) أن تسعى إدارة بنك فلسطين تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه. (2) أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفعال في بنك فلسطين. (3) أن يقوم بنك فلسطين بتقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع، وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي نفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى. (4) ضرورة تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل مختصر، والعمل على تدريس منهجية البطاقة بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير.

3. دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم نتائج الدراسة: (1) يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعاده الأربعة كل على حدة، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. (2) أن المصارف تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة استخدام المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. (2) ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لعملية تطبيقها. (3) وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل.

4. دراسة (جودة، 2008)، بعنوان: "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: (1) أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي، وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغييرات مستويات الالتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بعد من أبعاد الالتزام المؤسسي. (2) ضرورة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية. (3) ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.

5. دراسة (أبو فضه، 2006)، بعنوان: "تحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية".

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير علامات متوازنة فاعلة لقياس الأداء الاستراتيجي في البنوك الإسلامية في الأردن، وذلك عن طريق إعادة تركيب البطاقة بأبعادها التقليدية الأربعة وإضافة بعد ضوابط المعاملات الشرعية وبعد القواعد والإجراءات الرقابية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: (1) يمكن تطوير بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي لتتوافق مع الطبيعة الخاصة بالبنوك الإسلامية. (2) أن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الاستراتيجي بشكل خاص. (3) أن بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي بأبعادها الأربعة وما تحتويه من مقاييس عديدة للأداء تعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية. (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء إستراتيجية ، في إمكانية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء الاستراتيجي في البنوك الإسلامية.

6. دراسة (عبدالمك، 2006)، بعنوان: "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية، والتعرف على تأثير المدخل المرجعي على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو بعد الموردين وأيضاً إضافة بعد رأس المال الفكري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) توجد علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي. (2) الاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد بدلاً من التركيز على بعد الأداء المالي فقط. (3) هناك رفض على انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: (1) ضرورة ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن بالاتجاهات المعاصرة الأخرى مثل: إدارة التكاليف الإستراتيجية، مفهوم الجودة الشاملة، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، والمخزون الفوري. (2) ضرورة قيام الشركات بعمل تغييرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء التي تبعتها من الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية والتركيز على المقاييس غير المالية التشغيلية.

7. دراسة (زويلف ونور، 2005)، بعنوان: "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة والية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلم بها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع البنوك الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) تعد بطاقة العلامات المتوازنة الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، حيث تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية. (2) هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة وإستراتيجية المنظمة. (3) تختلف مقاييس الأداء لمحاور البطاقة الأربعة من منشأة إلى أخرى، بل من قسم إلى آخر في نفس المنشأة، وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات: (1) ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في البنوك الأردنية. (2) أهمية بناء البنوك لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة العلامات المتوازنة. (3) قيام البنوك بتذليل الصعوبات التي يقف أمام تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة والتغلب عليها وذلك من خلال رصد مبالغ كافية في موازنة المصارف لغرض وضع اعتماد هذا النظام، وإرسال موظفين إلى المصارف التي تقوم بتطبيق هذا النظام للاطلاع والتدريب على كيفية تصميم وتشغيل النظام، عقد دورات وإعداد برامج من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تشغيل النظام.

8. دراسة (غوثن، 2005)، بعنوان: "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية (النماذج الحديثة لقياس الأداء) وذلك لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء، وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن مقاييس الأداء المالية التقليدية غير كافية لتقييم الأداء، وأن المنظمات بحاجة ماسة إلى مقاييس أداء غير مالية. (2) أن بعض المنظمات لا تهتم بتطوير نظم تقييم الأداء ويعود ذلك لطول الوقت والجهد اللازمين لتطوير نظم تقييم الأداء، ولعدم توفر قاعدة البيانات اللازمة، ولنقص في الخبرات المؤهلة. (3) أن دور المحاسبة الإدارية لن يكون ذو فاعلية مؤثرة في مجال تقييم الأداء إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية. (4) أن المنظمات

ينتابها قصور كبير في جانب أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) المرتبطة بالبحث والتطوير .

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: (1) ضرورة توفر نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية. (2) ضرورة الاهتمام المستمر في تقييم أداء المنظمات من خلال مقاييس الأداء المالية وغير المالية. (3) عقد العديد من الدورات التدريبية والندوات وورش العمل حول دور مقاييس الأداء المالية وغير المالية من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الإستراتيجية. **9. دراسة (البتانوي، 2004)، بعنوان: "تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال".**

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس على بيان أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونموذج بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال المصرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى إفراز نظام إداري قوي تترتب عليه زيادة المقدره على التخطيط وقياس التكاليف وإدارة الأداء. (2) يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة مدخلات مهمة لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن تساعد على زيادة دقة مقاييس وتطوير إستراتيجية الأعمال. (3) إعطاء مزيد من الاهتمام للأصول غير الملموسة مثل: الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها مصدراً أساسياً لتحقيق مزايا تنافسية لتنظيمات الأعمال.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: (1) ضرورة تطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في الشركات المصرية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمنتج المصري. (2) يجب تهيئة مناخ العمل وتغيير ثقافة التنظيم بما يتلاءم مع الفكر الجديد حتى يمكن تطبيق (BSC) بصورة فعالة.

10. دراسة (البشتاوي، 2004)، بعنوان: "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس أداء البنوك الأردنية، وتحديد مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف الأردنية، وكذلك تحديد آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر للبنوك، وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الايجابي بين أفراد البنك والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها أن مقاييس الأداء المالي لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، وعليه فإنه يتوجب على إدارة البنوك أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية، لتصبح مع بعضها مقاييس أداء شاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: (1) الاهتمام بتطوير وتدريب وتوسيع إدراك العاملين في البنك وتطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية. (2) العمل على تخفيض التكاليف الناجمة عن استخدام التقنيات الالكترونية الحديثة من خلال رفع نسبة المتعاملين بها ورفع إنتاجية العاملين في البنك. (3) ضرورة ابتكار خدمات مصرفية جديدة وتطوير طريقة تقديم الخدمات المالية لغرض المحافظة على العميل وجذب العملاء الجدد.

11. دراسة (الشيشيني، 2004)، بعنوان: "حو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن، عن طريق تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل: حجم المنظمة، دور المكاتب الاستشارية، إستراتيجية المنظمة، ونمط الرقابة المستخدمة، وأيضاً تحديد أثر بعض العوامل السياقية على مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحديد بدائل قياس نجاح أو فشل ذلك التبني. ويعتبر تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بينما لم تقدم الدراسة أي توصيات.

12. دراسة (البشتاوي، 2001)، بعنوان: "تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراية فلسفة وتطبيق كل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات المصرفية، مع تبيان محور التكامل فيما بينهما، والذي يظهر من خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة من مقياس الأداء المتوازن الذي يعد أحد أركان فهم واستيعاب إستراتيجية لبنك من قبل جميع الأفراد العاملين فيه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن الاهتمام المتزايد لإدارات المنشآت الاقتصادية بالمقاييس التشغيلية للأداء يعد نتاج التحول في نشاط وتقنيات تقديم الخدمات الذي جاء نتيجة بيئة الأعمال الجديدة، فضلاً عن اهتمامها المستمر بالمقاييس المالية من أجل الوصول إلى قياس شامل لأداء المنشآت ومن ثم التوصل إلى صياغة متوازنة لكل من المقاييس التشغيلية والمالية بشكل متوازي ضمن نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC). (2) تقديم التحليلات التشغيلية والإستراتيجية لمعلومات التكلفة المستخرجة من نظام (ABC) ونظام (ABM) إمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي وتمكنهم من إجراء التطوير والتحسين وبشكل مستمر على الأنشطة المؤداة ومن ثم صناعة قرارات تشغيلية وإستراتيجية دقيقة. (3) أن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة على أساس الأنشطة وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية، يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة ومحاولة خلق خدمات جديدة من موارد متاحة تمكن الإدارات من تحقيق عوائد مالية مرضية من

ناحية وسد حاجات الزبائن ومتطلباتهم من ناحية أخرى. (4) تعد إجراءات قياس وتقويم الأداء أحد أهم محاور التكامل للأنظمة المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة إعداد خرائط تفصيلية للأنشطة المبنية على أساس زمني لكل نوع من أنواع الخدمات المقدمة من قبل المصرف لزبائنه الذي يساعد في إعداد تصميم وتطبيق نظامي (ABC/M) وسياسات الإطار العلمي لنظام (BSC) في سبيل تحقيق الأهداف قصيرة وطويل الأجل. (2) ضرورة استخدام قواعد بيانات خاصة بالتكاليف وتحليلها وفق مخرجات أنظمة (ABC/M). (3) ضرورة إجراء تغيير في تصميم الأنظمة المحاسبية في الوقت الحاضر لمسايرة التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية للمؤسسات المالية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Jakobsen, 2008)، بعنوان:

"Balanced scorecard development in Lithuanian companies- case study of the Lithuanian consulting engineering company".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس 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.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية. (2) تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام. (3) 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. (4) إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في لیتوانيا. (5) يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز، هذا ولم تقدم هذه الدراسة أية توصيات.

2. دراسة (AL Shaikh Ali, 2007)، بعنوان:

"performance evaluation of Palestinian Telecommunication corporation by using Balanced Scorecard Approach"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم 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 (جوال والاتصالات الفلسطينية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) هناك علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بُعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة. (2) 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. (3) إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو. (4) إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كلٍ من المعنيين الداخليين والخارجيين. (2) ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

3. دراسة (Maiga and Jacobs, 2003)، بعنوان:

"Balanced Scorecard activity-based costing and company performance: an empirical analysis".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة على أداء منشآت الأعمال، وكيف أن تفاعل هذين النظامين معاً يؤدي إلى تدعيم وتحسين العمليات وأن مقياس الأداء المتوازن يمد الإدارة بإطار تكاملي لإدارة أنشطة المنشأة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن تسعى الشركات إلى تحسين أساسي في برامجها وذلك من خلال مبادرات التصنيع من أجل إتمام معايير الأداء الجيدة. (2) أن كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن يتفاعل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة ويؤثر على أداء المنشأة، غير أن تفاعل محور العمليات الداخلية في مقياس الأداء المتوازن مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يؤثر على هامش المبيعات. (3) أن الباحثين بحاجة إلى أن يدركوا أهمية قواعد مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد فعالية أي من التدخلات في بيئة التصنيع المعاصرة.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لدراسة أثر التكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة، لأن هناك متغيرات كثيرة تؤثر على إستراتيجية وحدة الأعمال في الواقع العملي.

4. دراسة (Mark, et. al., 2000)، بعنوان:

"The Balanced scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على تطبيق مقياس الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي جاءت كترجمة لإستراتيجية البنوك إلى الأفعال والتصرفات الإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى: (1) أهمية القيام بإجراء تحليل (SWOT Analyses) الاستراتيجي الشامل، وذلك من أجل التأكيد على الإستراتيجية الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية. (2) أن التحليل الاستراتيجي الشامل ساعد الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة العلامات المتوازنة.

وقد أوصت الدراسة بأن على المنشأة أن تحدد أهدافها بدقة من أجل تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء حتى يسهل عليها قياسه بأفضل وأسرع الطرق وأكثرها منفعة.

5. دراسة (Kaplan and Norton, 1992)، بعنوان:

"The Balanced scorecard measures The Drive Performance".

هنا لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton، حيث تم تقديم منهاجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية. ولقد تضمن اقتراح بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" والذي يعتمد على أرقام الجوانب المالية. البعد الثاني "بُعد العملاء" والذي يشمل مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، مثل رضا العميل وذلك من خلال علامة تجارية أو سمعة أو شهرة والاحتفاظ بالعملاء الحاليين بتحسين العلاقة معه باستمرار، وكسب عملاء جدد بتقديم خدمات جديدة بجودة أعلى وسعر أقل وهذا يؤثر على الربحية حيث اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. البعد الثالث "بُعد العمليات الداخلية" ويركز على عمليات التشغيل الداخلية التي تمكن المنشأة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية، كذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة. البعد الرابع "بُعد النمو والتعلم" حيث يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تطويرها لتحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل وذلك من خلال تدريب وتنمية مهارات العاملين وإدخال تكنولوجيا معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية.

وبذلك تعد هذه الدراسة مزودة للمدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء وذلك لتساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن ثم تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وتتميز الدراسة بالإضافة إلى ما ورد في أهمية الدراسة ضمن هذه الرسالة، فإن الباحث يعتقد بأن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. إن هذه الرسالة تتميز بتطبيق ثلاثة أبعاد جديدة إلى النظام، حيث إن مقياس الأداء في المؤسسات المصرفية الإسلامية يتضمن (إضافة إلى الأبعاد والمكونات التقليدية الأخرى لمقاييس الأداء العامة) أبعاد ومكونات إضافية تتبع من الشريعة الإسلامية، تتمثل في البعد الاجتماعي، وبعد ضوابط المعاملات الشرعية، وبعد القواعد والإجراءات الرقابية، وهذه الأبعاد تم الاستعانة بدراسات أخرى قامت بإضافتها كما هو مبين في أداة الدراسة.
2. أنها اهتمت بتقديم تصور حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء واستخدامها كأداة لتقويم الأداء خاصة في فلسطين التي تتميز بخصوصية تتطلب ضبط النفقات والإيرادات بطريقة علمية صحيحة.
3. حسب علم الباحث فإن هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى تقويم أداء البنوك الإسلامية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لذلك جاءت هذه الدراسة لسد النقص في الدراسات والأبحاث التي تهتم بتلك المؤسسات في هذا الجانب.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تشتمل الدراسة في هذا الفصل على ما يلي:

المقدمة:

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: عناصر وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المقدمة:

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. حيث إنه كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن قياس الأداء يعتبر أمراً مطلوباً على مستوى كل النشاطات وأن عملية تقويم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في حشد الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق أو تلافي الآثار السلبية لها (العبادي، 2002).

وحيث إن الأنظمة المحاسبية التقليدية تركز على القياس المالي لأداء منظمات الأعمال مما يؤدي إلى خلق فجوة بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية لهذه المنظمات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وما شابه ذلك (عبدالحليم، 2005)، وبما أن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحاضر (Lagging Indicators)، فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل (Leading Indicators)، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المنظمة (Chaudron, 2003).

وفي هذا الفصل يتم تناول المفاهيم والموضوعات التي لها علاقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن من خلال الكتب والمقالات والمجلات العلمية والانترنت، وذلك من أجل تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تقديم إطار تطبيقي منهجي متكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك الإسلامي الفلسطيني بشكل خاص، حيث يشتمل هذا الفصل على المباحث التالية:
المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: عناصر وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول

مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: تمهيد.

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

خامساً: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تمهيد

إن من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات الغير مالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (الموظفين، العملاء، الموردین... الخ)، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال السنوات العشر السابقة (Zingales and Hockerts, 2003).

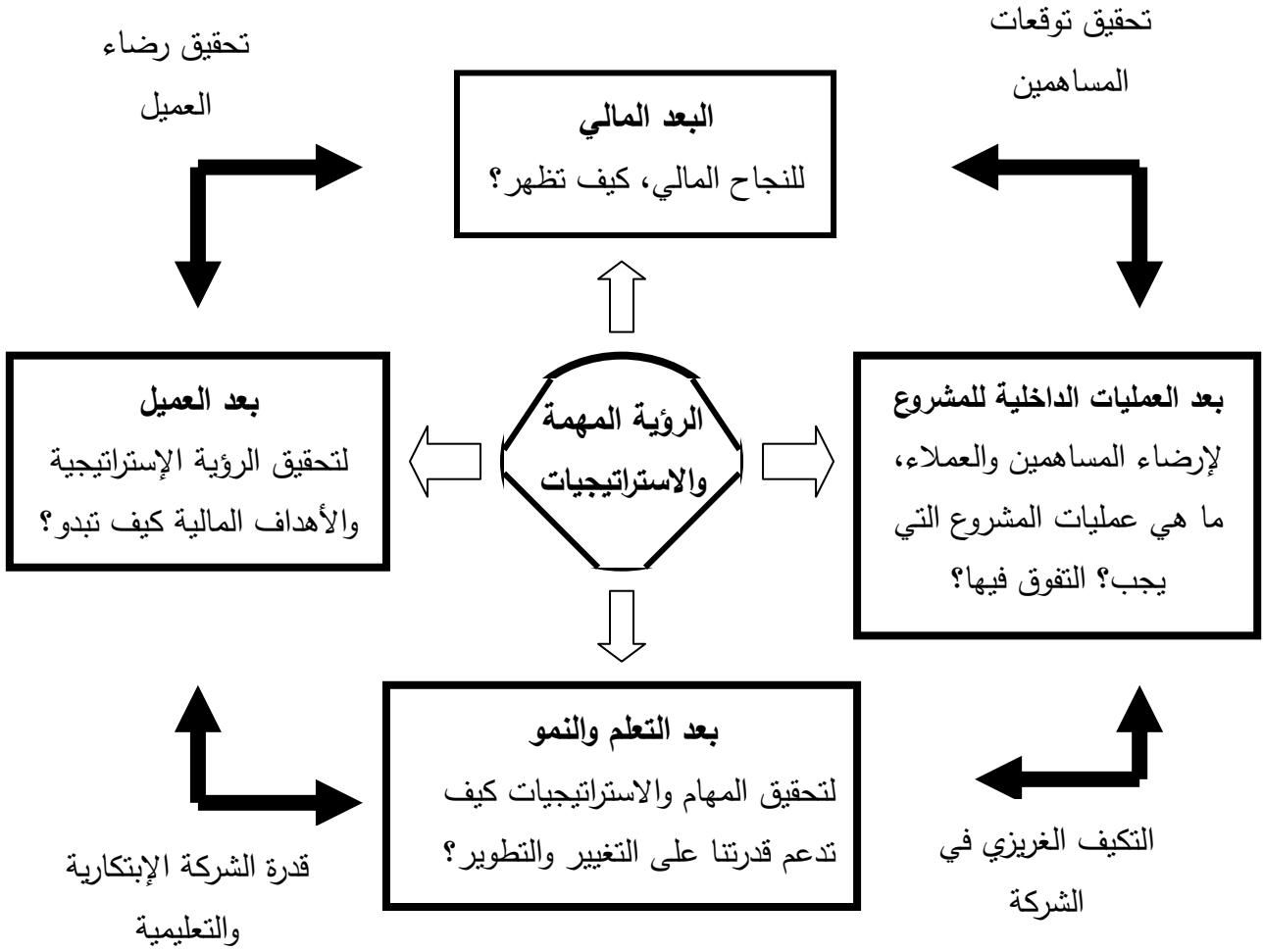
ولأن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن وذلك لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً دون تضحيات، ويتم ذلك من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير برؤية وإستراتيجية التشغيل في المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال (Dilanthi, et. al., 2002)، فقد أصبحت المقاييس المالية في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة غير كافية لإدارة هذه البيئة خاصة وأن معظم المنشآت قد أصبحت أكثر اهتماماً ببيئة العمل الداخلية، حيث تركز في هذه البيئة على العمل للاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة (Knowledge – Based Assets) (عبدالعزيز، 2003: 246).

لذلك فقد تحولت مقاييس الأداء من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية، إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، حيث تستخدم فيه الإدارة هذا النظام كإطار مركزي تنظيمي لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويعد مقياس الأداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء التي تمثل إطاراً مناسباً لقياس الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين الأداء والأهداف طويل الأجل (السوافيري، 2003: 394-395).

ويمكن توضيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن متضمناً الأبعاد الأربعة الأساسية في الشكل رقم (2) التالي (Atkinson et. al., 2012: 44):

الشكل رقم (2)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Atkinson et. al., 2012: 44).

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن كما عرفها (Newing, 1995) "بأنها ليس مجرد منهج أو أسلوب لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح" (البتانوني، 2004: 341).

كما عرف Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن "بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو (Kaplan and Norton, 1992: 72).

أما (Horngern) فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وأن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" (جودة، 2008: 277).

كما وتعرف بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فضة، 2009: 750).

وبالتركيز على الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن عرف (Ellingson and Wambsganss, 2001: 81) هذا المقياس بأنه "مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات التشغيلية الداخلية ومنظور التعلم والنمو والابتكار، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما وترتبط بالمهام الأساسية لتنظيم الأعمال.

وعرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المشتقة من إستراتيجية المنظمة، وتمكن المنظمة من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربعة مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والعملاء والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير (Garrison, et. al., 2010: 529).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم أنشطة وأداء الشركة في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم.

ثالثاً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

وجهت انتقادات متزايدة إلى المقاييس المالية للأداء في الآونة الأخيرة (Emmanuel and Otley, 1995)، حيث ركزت تلك الانتقادات على الطبيعة التاريخية لهذه المقاييس والتي تعكس تصرفات المنشأة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل (Kaplan and Norton, 1996). كما تتجاهل مقاييس الأداء المحاسبية أيضاً القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، هذا بالإضافة إلى أن مقاييس الأداء المالية لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والرقابية، وتتجاهل أيضاً بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة الحاجات والظروف المتغيرة للمنشأة وتنمية العاملين وتحفيزهم، وتؤكد هذه الانتقادات على أن المقاييس المالية تعد أداة غير مناسبة لأغراض التقييم واتخاذ القرارات، وللتغلب على هذه المشكلة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء إستراتيجية تتلافى أوجه القصور السابقة.

ولقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنشآت لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعى المنشآت إلى الاتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996: 3-7). ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

1- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل (السوافيري، 2003: 383).

2- حدوث تغيرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج (Just In Time)، ونظام الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System)، والجودة الشاملة (Total Quality)، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing)، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة (Value Chain)، وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية كبيرة (الشيشيني، 2004: 105).

3- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

4- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمنشأة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System)، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة وبدقة فائقة.

5- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار (عوض، 2009: 80).

وقد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح 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 المنشآت تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء يلاءم كل من المنشآت التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة وتلك التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية (العبادي، 2002: 47).

ولقد قدم (Kaplan and Norton(a), 1992: 73) و (Kaplan and Norton(b), 1996: 2) فكرة مقياس الأداء المتوازن لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء، فأنظمة قياس الأداء المبنية فقط على أساس نتائج القياس المحاسبي والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغير ذلك من المؤشرات التقليدية تعطي نتائج مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة المنافسة الحالية (البشتاوي، 2001: 95) و (النمري، 2001: 535).

فمقياس الأداء المتوازن كما يرى كل من كابلان ونورتن هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنشأة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي (Hickman, 2003: 5)، وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء، ويتكون مقياس الأداء من أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، حيث يقدم المقياس من خلال هذه المحاور توجهاً إستراتيجياً يقود أداء المنشأة المستقبلية ومقاييس أدائها التشغيلية، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء

غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المنشأة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب (Kaplan and Norton, 1996: 24-29).

رابعاً: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

لقد أوضحت خبرة الكثير من الشركات التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أنها تحقق العديد من المزايا للإدارة ومنها (Kaplan and Norton, 1992) و (Christinian and Beiman, 2007).

1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر في تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المنشأة وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتخفيض الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.

2- يؤدي نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً، بحيث يمكن معرفة ما إذا كان التقدم في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.

3- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل هذه المقاييس كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب المنشأة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل.

4- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة الرقابة التقليدية والتي تجعل الأفراد والأقسام داخل المنشأة يعملون في إطار الخطة المرسومة مقدماً، بينما تستخدم مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن كنظام للمعلومات والتوصيل والتعليم، وليس كنظام رقابة تقليدي، وحتى تحقق بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للمنشأة تمثيلاً واضحاً وذلك لتدعيم مركزها التنافسي.

5- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية في كل مستويات المنظمة.

6- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة من خلال الخريطة الإستراتيجية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وتحديد طبيعتها.

7- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

8- تحسن بطاقة الأداء المتوازن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.

- 9- تسهل بطاقة الأداء المتوازن وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- 10- وفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- 11- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في أداء الدوائر المختلفة مما يساعد في معالجة القصور.
- 12- تمد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة أو المنشأة، كما أنها تمكنها من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
- هذا ولقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بالنظام المتوازن لأنها تحاول إيجاد التوازن بين (Garrison, et. al., 2010: 535):

- المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل.
- المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
- المقاييس المرجعية Lagging التي تشير إلى أداء سابق والمقاييس الإرشادية Leading التي تقود أو تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوي.
- المقاييس الموضوعية، كالمقاييس المالية، والمقاييس الذاتية التي تخضع للحكم الشخصي، كالمقاييس الخاصة برضى العملاء.

ويتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة تحقق التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، كما وتقدم للمديرين منظوراً شاملاً يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب مهمة متكاملة فيما بينها مما يساعد في رسم توجهات المنظمة المستقبلية وكيفية انجاز النتائج المرغوبة مستقبلاً.

خامساً: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

لقد نتج عن العلاقة الوثيقة بين المحاسبة الإدارية وقياس الأداء منذ زمن طويل عدد كبير من الدراسات النظرية والميدانية، وتشير كثير من هذه الدراسات إلى أنه من الصعب إيجاد نموذج عام ودقيق لبطاقة الأداء المتوازن يتلاءم مع مختلف الظروف والأحوال التي تواجهها المنظمات (Emmanuel, et. al., 1990)، فمختلف المنظمات تتبع أهداف إستراتيجية مختلفة وتواجه بيئة أعمال مختلفة وتستخدم نظم تصنيع مختلفة مما يعني أنها بحاجة إلى نظم قياس أداء مختلفة، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية المشتركة التي لا بد من توافرها لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن استعراضها فيما يلي (عبدالعزیز، 2003: 252-253):

1- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:

- حيث إن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:
- * **جدوى التنفيذ:** ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.
 - * **الأهمية الإستراتيجية:** والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
 - * **القياس:** ويقصد به قابلية كل من الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
 - * **إمكانية التطوير:** والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
 - * **درجة التأثير:** والتي تعني أن يتوافر لدى المنشأة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
 - * **الطيران بارتفاع مقبول:** ويقصد بهذا المعيار الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.
- ## 2- الأخذ بمنهج النظام:

يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس كنظام استراتيجي، وليس كنظام قياس، وهذا يعني دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالكامل في شكل منظومة متكاملة.

3- وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:

استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المنشآت عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المنشآت لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. ومما سبق يمكن القول أن المصارف في سبيل تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن، يجب أن يكون لديها تحديد واضح للإستراتيجية، فالهدف الاستراتيجي الذي تختاره المنشأة هو أساس تحديد العوامل الحاكمة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وبالتالي فإن المصرف الذي يستطيع أن يحدد أهدافه الإستراتيجية بدقة، هو الأكثر قدرة على تطبيق مبادئ وأسس بطاقة الأداء المتوازن على أن يكون لديها دافعية لتطبيقها بما يمكنها من أن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر للأداء.

المبحث الثاني

بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الإستراتيجية

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: تمهيد.

ثانياً: تعريف الإستراتيجية.

ثالثاً: طبيعة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية.

رابعاً: أنواع الإستراتيجيات التنافسية.

خامساً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية.

سادساً: ربط بطاقة الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية.

سابعاً: ربط المكافآت بمقاييس الأداء.

أولاً: تمهيد

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً وهو الأكثر انتشاراً. وقد أكد أنصار بطاقة الأداء المتوازن بأنها توفر وسيلة قوية وفاعلة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أداة فاعلة تنقل الهدف والغرض الاستراتيجي، وتحفز الأداء مقابل الأهداف الإستراتيجية الموضوعة (Garrison, et. al., 2010: 530)، كما تلعب (BSC) دوراً رئيساً باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية في المنشأة، وقد أوضح (Kaplan and Norton, 1996) أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المديرين على القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل، وتلك العمليات هي: ترجمة الرؤية، التوصيل والربط، تخطيط العمل، والتغذية العكسية والتعلم (أبو فضة، 2006).

وتعد الإستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المنشأة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية واتخاذ قراراتها (إدريس والمرسي، 2006)، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (Plant, 2007). وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتهدف الاحتفاظ بالمنشأة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها (Porter, 1996).

ثانياً: تعريف الإستراتيجية

توجد تعريفات عديدة للإستراتيجية، إلا أنها كلها تتمحور حول كونها خطة رئيسة طويلة المدى، وتستغرق فترات زمنية بعيدة في المستقبل، حيث يصفها بعض الباحثين بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (الحسيني، 2006: 13). ويصفها آخرون بأنها "خطة رئيسة شاملة تعرض كيف ستحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، وهي تعظم المنافع التنافسية وتقلل الأضرار التنافسية" (Wheelen, 2002: 13).

ويؤكد فريق آخر على أنه "تتكون إستراتيجية شركة ما من جهود تنافسية ومناهج عمل يوظفها المديرون لإرضاء العملاء، والتنافس بنجاح، وتحقيق الأهداف التنظيمية" (Thompson, 2003: 10)، وهي كذلك "تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة بها" (الغريب، 1996: 380)، وهي "المسار أو المسلك الأساس الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية" (الغريب، 1996: 381)، كما يرى (Ansoff) بأن الإستراتيجية 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 تحقيق غاياتها وأهدافها" (الدوري، 2005: 25).

وبذلك يمكننا القول بأن الإستراتيجية عبارة عن خطة شاملة ومتكاملة وذات أفق زمني ممتد، تحتوي على مجموعة من الخطط التشغيلية المرحلية قصيرة المدى، وتسعى لتحقيق أهداف عامة محددة ضمن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعناصرهما.

ثالثاً: طبيعة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية

يمكن توضيح هذه الطبيعة ضمن ما يلي:

(1) خصائص القرارات الإستراتيجية:

ترتبط القرارات الإستراتيجية بالموضوعات الإستراتيجية، ومن ذلك ارتباطها بعملية بناء الإستراتيجية وإنشائها وصياغتها، وهي تطوير لخطط طويلة المدى من أجل الإدارة الفاعلة للفرص والتهديدات البيئية، وفي ضوء نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وتتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتخصيص الأهداف القابلة للتحقيق (7: Simons, 1999)، وتطوير الاستراتيجيات ووضع إرشادات السياسة (Wheelen, 10: 2002)، إلا أن عملية تشكيل الإستراتيجية غالباً ما تكون غير منتظمة، وعملية غير متواصلة، وتستمر في حالات ملائمة أو مطابقة، وهناك فترات من الثبات في الإستراتيجية ولكن هناك أيضاً فترات من التغيير المتدفق، وتلمس الطريق، والتغيير التدريجي، والتغيير الشامل، وتركز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على مكان استثمار موارد المؤسسة، وأسئلة من مثل "ما هو العمل الذي يجب أن ننشط فيه؟" أو "ما هو مستوى الموارد الذي يجب استثماره عبر محفظة الأعمال الخاصة بنا؟" وهي أسئلة نموذجية لقرارات توزيع الموارد على مستوى المؤسسة (16: Simons, 1997)، وتتعامل القرارات الإستراتيجية مع المستقبل البعيد المدى لكامل المنظمة.

وللقرارات الإستراتيجية ثلاثة خصائص هي (18: 2002: Wheelen):

- 1- الندرة: إذ أن القرارات الإستراتيجية غير معنادة، أي أنه ليس لها سوابق.
- 2- الترابط المنطقي والأهمية البالغة: حيث تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى موارد مادية مهمة وتتطلب التزاماً قوياً من الناس على جميع المستويات.
- 3- التوجيه: حيث تشكل القرارات الإستراتيجية مرجعاً لقرارات أقل مستوى ولأفعال مستقبلية عبر المنظمة.

(2) مستويات الإستراتيجية:

توجد الاستراتيجيات في عدد من المستويات في المنظمة، ومنها:

- إستراتيجية المؤسسة: والتي تعني بالهدف العام لمنظمة في مقابلة توقعات المالكين أو الأطراف الرئيسية ذات العلاقة، وهي تضيف قيمة إلى أجزاء مختلفة من المؤسسة (Johnson, 1999: 11)، وتهتم بكيفية تأسيس الشركة المنوعة لمواقع عمل في صناعات مختلفة، وبالأفعال وبمناهج

المعالجة التي تم توظيفها لتحسين أداء مجموعة الأعمال التي نوعت فيها الشركة، وتصف اتجاه الشركة الكلي ضمن مصطلحات توجهها العام نحو النمو وإدارة أعمالها المتنوعة وخطوط الإنتاج، وبشكل مبدئي فإن إستراتيجية المؤسسة تكون حول خيار الاتجاه للشركة ككل، ومن جهة أخرى تحدد إستراتيجية المؤسسة الطريقة التي تحاولها الشركة لتعظيم قيمة الموارد التي تسيطر عليها.

- **إستراتيجية وحدة الأعمال:** فهي حول كيفية التنافس بنجاح ضمن سوق معين (Johnson, 12: 1999)، وتحدث إستراتيجية العمل عادة في وحدة العمل أو على مستوى المنتج، وتؤكد على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة محددة أو قطاع سوقي مخدوم من قبل وحدة العمل، وكذلك تعني إستراتيجية العمل بكيفية التنافس في سوق منتج محدد (Simons, 17: 1999)، وتعني وحدة الأعمال الإستراتيجية ذلك الجزء من المنظمة الذي يوجد له سوق خارجي مميز للسلع والخدمات، وهي عبارة عن تعديل حديث للتقسيم الهيكلي، والسبب في التوجه نحو استحداث وحدات العمل الإستراتيجية هو أن بعض الشركات تواجه صعوبة في الرقابة على عملياتها الفرعية، حيث يستمر التنوع والحجم وعدد هذه الوحدات في الزيادة، تحت هذه الظروف قد يصبح من الضروري إضافة مستوى آخر من الإدارة من أجل تحسين تطبيق الإستراتيجية، وتعزيز التعاون بين أجزاء النظام، واكتساب الرقابة على مصالح العمل المتنوعة (Johnson, 1999: 327).

- **الاستراتيجيات التشغيلية:** وتهتم بكيفية إنتاج الأجزاء المكونة للمنظمة (أي الموارد والعمليات والناس ومهاراتهم) للاتجاه الاستراتيجي على مستوى المنظمة ومستوى العمل، وهي المنهج الذي يتخذه قطاع تشغيلي لتحقيق أهداف المؤسسة ووحدة الأعمال والإستراتيجية عبر تعظيم إنتاجية المورد، وهي معنية بتطوير وتنمية قدرة مميزة لتزويد شركة أو وحدة عمل بمنفعة تنافسية، وتهتم بكيفية إدارة الوحدات التشغيلية الأمامية ضمن العمل (المصانع، مناطق البيع، ومراكز التوزيع) وكيفية انجاز المهمات التشغيلية المهمة استراتيجياً (شراء المواد، رقابة المخزون، الصيانة، النقل والشحن، وحملات الإعلان) (Thompson, 2003: 57).

(3) مصطلحات الإستراتيجية: وتشمل ما يلي:

أ- **رسالة منظمة ما:** وهي الغرض أو سبب وجود لمنظمة، ويحدد بيان الرسالة المعبر عنه بشكل جيد ، والغرض الأساس الفريد الذي يضع الشركة بعيداً عن شركات أخرى من نمطها، ونطاق عمليات الشركة، وكذلك فإن الرسالة تعبير عام بالهدف الكلي للمنظمة، والذي يتناغم مع قيم الأطراف الرئيسة ذات العلاقة وتوقعاتها ويعني بنطاق المنظمة وحدودها، وأحياناً يشار إليها ضمن سؤال يبدو بسيطاً ولكنه في الواقع يتصف بالتحدي (ما هو العمل الذي نوجد فيه؟)، ويركز بيان رسالة شركة ما على نطاق عملها الحالي

(من نحن؟ وماذا نعمل؟)، حيث تصف بيانات الرسالة بشكل عام القدرات الحالية لمنظمة ما، والنشاطات وملامح العمل.

ب- **الرؤية أو القصد الاستراتيجي:** فهي الوضع المستقبلي المرغوب للمنظمة، وهي خارطة طريق لمستقبل الشركة- حيث توفر تفاصيل محددة فيما يتعلق بالتقنية والتركيز على العميل، وأسواق المنتج التي يجب متابعتها، والقدرات التي تخطط لتطويرها (Thompson, 2003: 6-7).

ت- **الكفايات أو القدرات التنافسية:** وهي الأسس التي عليها تحقق منظمة ما أفضلية تنافسية ضمن مصطلحات النشاطات والمهارات التي تميزها عن المنافسين وتوفر قيمة للعملاء أو الزبائن.

ث- **البناء الاستراتيجي:** ويعني تركيبة من العمليات والموارد والميزات التنافسية التنظيمية لوضع الإستراتيجية في العمل (Johnson, 1999: 14).

رابعاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

هناك أنواع متعددة من الاستراتيجيات، من أكثر هذه الأنواع شيوعاً الاستراتيجيات التنافسية والتي تقسم الإستراتيجية من حيث الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع (البرنوطي، 2001: 203):

1. **إستراتيجية التميز في السعر:** تعني بها سعي المنظمة إلى جذب الزبائن من منافسيها من خلال عرض سلعاً وخدماتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، إذا اختارت المنظمة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف وتقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبد خسائر جراء تخفيض الأسعار.

2. **إستراتيجية التميز في خصائص ونوعية المنتج:** وتعني جذب الزبائن من المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل وخصائص مميزة تجعل من الزبائن المستعدين على دفع أعلى الأسعار للحصول على المنتج الأفضل.

3. **إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة:** وتعني بهذه الإستراتيجية هو أن تقدم المنظمة مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها وتفضلها على المنافسين اختصاراً للوقت والجهد.

وجدير بالذكر أنه لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة التزامات محددة، فالتميز بالسعر يتطلب ضبط النفقات للتمكن من تخفيض الأسعار، أما التميز بالنوعية يقتضي وضع أنشطة لتحديد مواصفات النوعية بدقة متناهية ووفقاً للمعايير المتعارف عليها، وهذا يقود إلى الحاجة لاختيار مواد أولية وطرق عمل عالية الأداء مع الاهتمام بالرقابة على النوعية.

وقد أشار (2001) Basnett إلى أن هناك أربعة عوائق Barriers قد تحول دون تطبيق الإستراتيجية وهي:

- 1- قدرة العاملين على فهم الإستراتيجية.
- 2- توافر الحافز الكافي لتطبيق الإستراتيجية.
- 3- توافر الوقت اللازم لمناقشة الإستراتيجية.
- 4- ربط الإستراتيجية بنظام الموازنات.

* تطور مؤشرات ونظم القياس وفقاً لاستراتيجيات العمل بالمنظمات:

يعتبر قياس الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها، ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المنظمة مع التوجه للتحسين المستمر لأهداف المنظمة، والنتائج outcome يعني تكوين مقاييس الأداء ومنها المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها (Sinclair and Zairi, 1995a).

* اتجاهات التغير في مؤشرات الأداء:

يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس، ويمكن حصر تلك الأغراض فيما يلي (Sinclair and Zairi, 1995a):

- التخطيط والرقابة والتقييم: والتي تهدف لاتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات.
- إدارة التغيير: تقوم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.
- الاتصالات: ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.
- التحسين: ويهدف القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.
- تخصيص الموارد: تساعد المقاييس على توجيه الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- التحفيز: يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقق.
- التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب أن يؤكد أن تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل في بيئة الأعمال التنافسية يجب أن تكون إدارة المنظمة غنية بالمعلومات ومتوجهة نحو المعرفة، ومن ثم أصبحت مقاييس الأداء مدخلات حاسمة للإدارة العليا لتقويم الإدارة بطريقة فعالة، وإذا كان المديرين مثقلين بفحص الكثير من الأمور الصغيرة الخاصة بالمشروع ليكونوا دائماً في الصورة فإن وقتهم فقط يسمح بمتابعة المؤشرات الأساسية يومياً ومن ثم نشأت الحاجة إلى مؤشرات الأداء الحاكمة Key performance indicators والتي تمثل مقاييس الأداء الحيوية الهامة للأعمال الأساسية للمنظمة.

* تطور نظم قياس الأداء المعتمدة على الإستراتيجية:

يبوب (Swee seang, 2003) نماذج تقييم الأداء التي يمكن استخدامها لتحسين مؤشرات الأداء

الحاكمة والتي تعتمد على الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع:

1- نموذج تدرجي (رأسي) Hierarchical (vertical) model

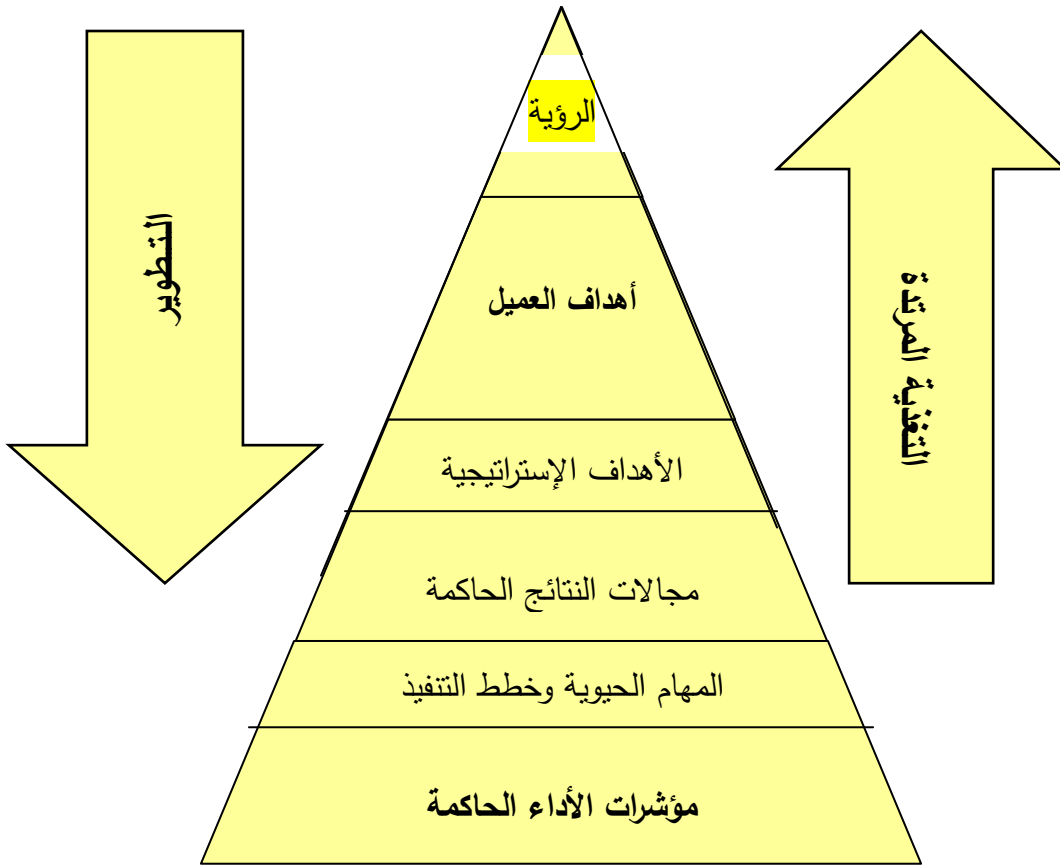
ويتصف بالاهتمام بالأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات المتكاملة ليصبح في النهاية

أداء اقتصادي مالي يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار مثلاً.

ويمكن عرض النموذج التدرجي الرأسي في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3)

النموذج التدرجي الرأسي



Source: (Bititci, carrie and Mc Devitt, 1997).

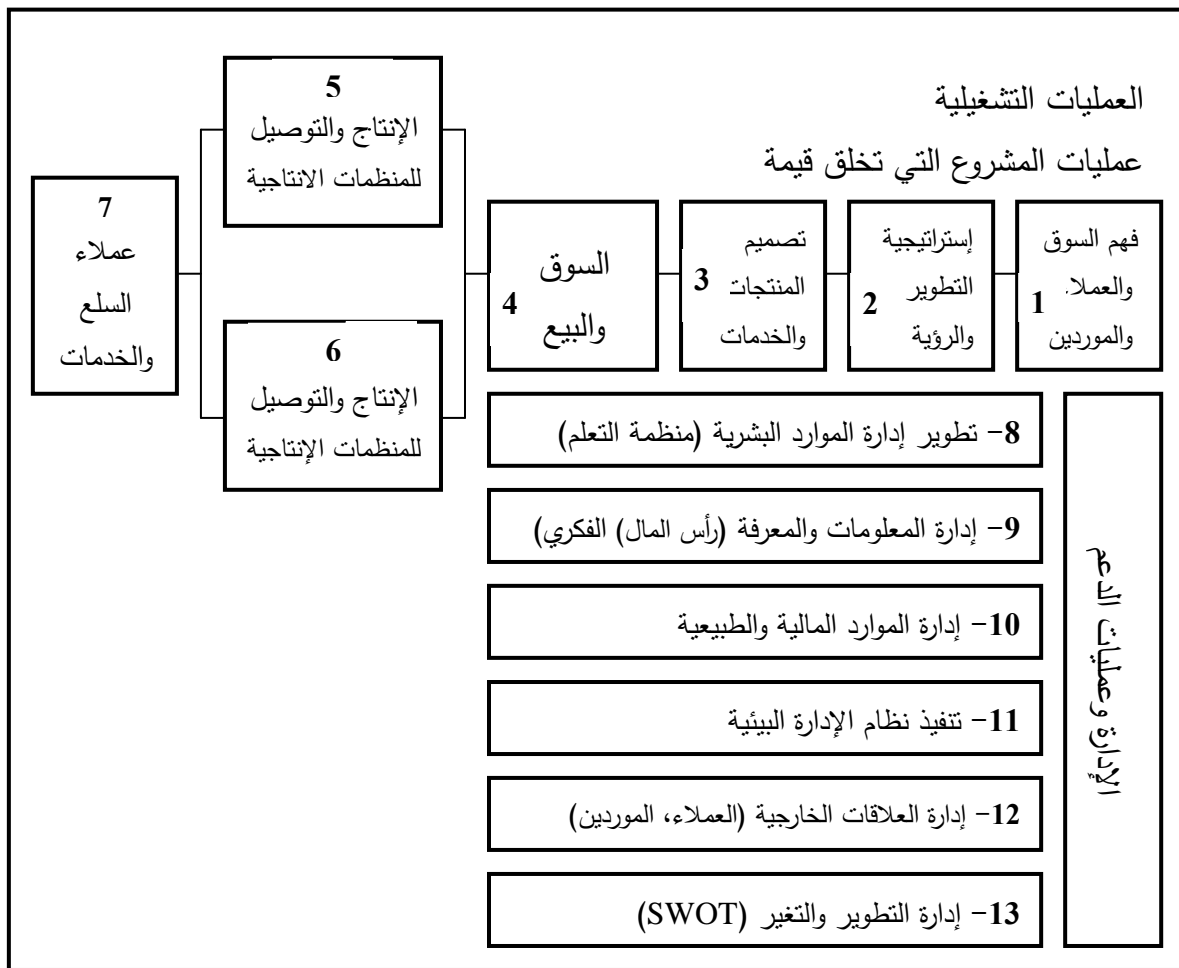
2- نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model

ويرتبط بسلسلة القيمة ويهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد، وله أهمية خاصة في المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها تكون متاحة دائماً للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كمعيار وليس فقط عنصر منافسة.

والشكل رقم (4) يوضح نموذج سلسلة القيمة الذي يهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد.

الشكل رقم (4)

نموذج سلسلة القيمة



Source: (Martins, Heising and Mc Vorbecks, 2001).

3- نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Model

ويأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة من الأداء كل على حده، وتلك الأنواع من الأداء تتناسب الأبعاد المختلفة (مالية، عمليات المشروع الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) ومع ذلك تظل الأبعاد مستقلة وتتحد الروابط بطريقة عامة، وحديثاً تم تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن عن طريق دمجها مع الروابط الرأسية بدءاً من المقاييس التشغيلية لتتصعد إلى المقاييس المالية.

* بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

أ- أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار، وهذا يسمى "التضارب الاستراتيجي" فمثلاً قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، وللقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس (Kaplan and Norton, 2001: 7-8).

ب- أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات:

يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المديرين أن يوازنوا بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه الأنشطة، فلا يصح مثلاً أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، وكذلك التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

ج- الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

إن دمج التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي:

1- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من قبل الجميع.

2- تحديد وتنظيم الإجراءات الإستراتيجية.

3- إحصاء وجمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها الملازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4- ربط الإستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية.

وبذلك يمكننا أن نوضح أنه ليس من الكافي القول أن الإدارة الإستراتيجية هي الإدارة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث إن طبيعة الإدارة الإستراتيجية تختلف عن مجالات أخرى للإدارة، فنطاق الإدارة الإستراتيجية أعظم من أي قطاع للإدارة التشغيلية ويشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى العملية

الإدارية لصياغة الرؤية الإستراتيجية ووضع الأهداف ونقل الإستراتيجية وتطبيقها وتنفيذها، وعبر الزمن يبدو من الملائم المبادرة بالتعديلات التصحيحية في الرؤية والأهداف والتنفيذ.

خامساً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تقييم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضا العملاء على جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين (عوض، 2001: 6). فالإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (Plant, 2007: 5). ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء، والخطط الإستراتيجية، ويغطي النموذج الفجوة بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها عن طريق الربط بين أربعة عمليات إدارية هي (Kaplan and Norton, 1996):

1- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية Translation The Vision.

2- توصيل الإستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة
Communication and Linking.

3- التخطيط Business Planning.

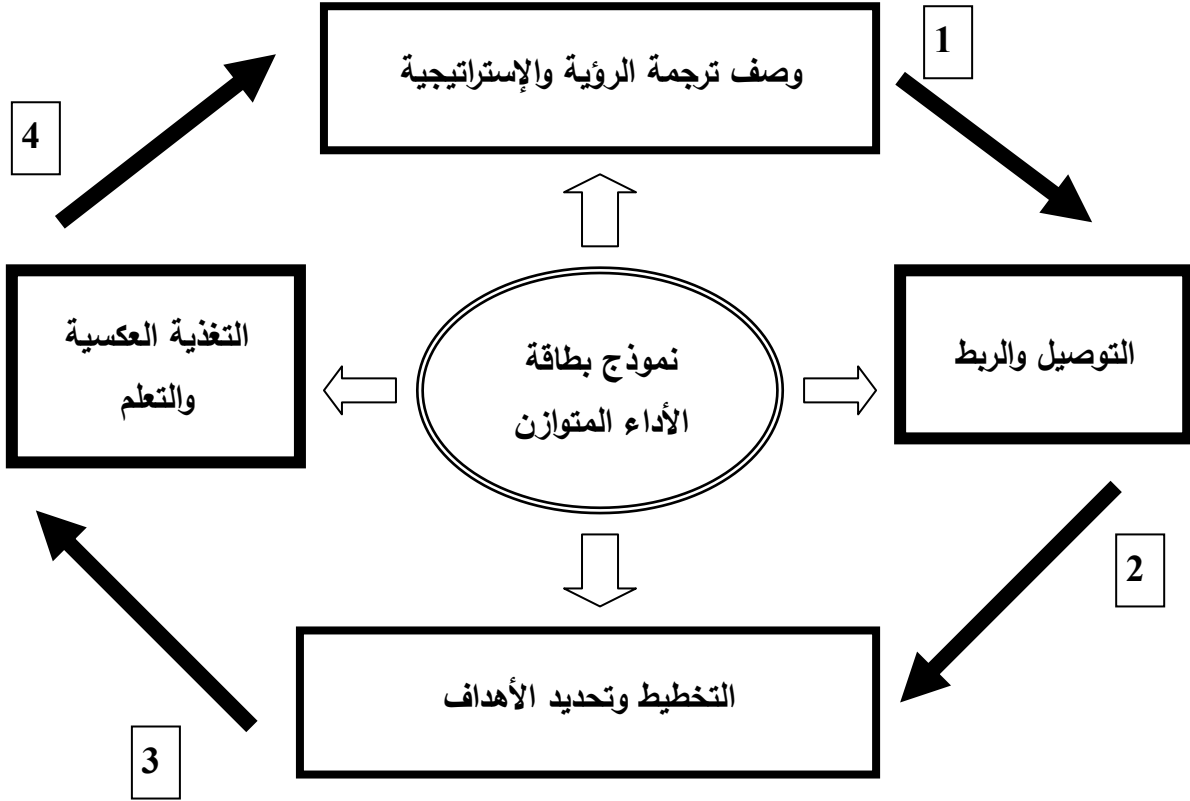
4- التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning.

ويمكن عرض العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية حسب النموذج التالي في

الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية
أو نموذج يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإستراتيجية



Source: (Atkinson et. al., 2012: 68).

1. توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية Translation The Vision

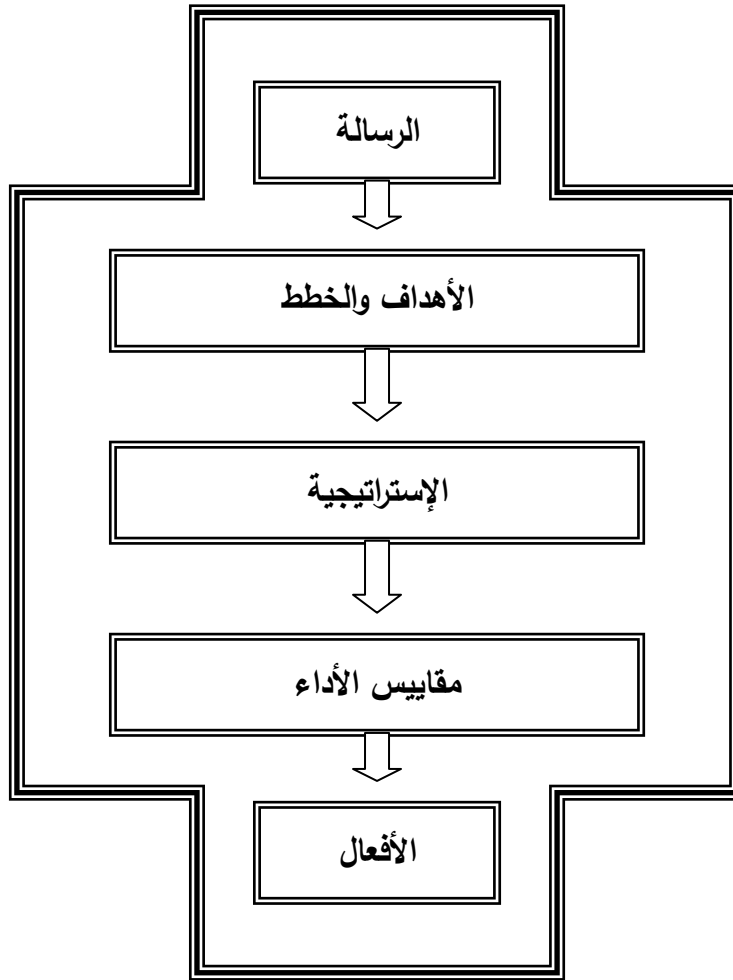
يتم ترجمة الرؤية والإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يمكن أن يفهمها المديرين ويستخدمونها في ترشيد قراراتهم، فالإستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في المنظمة بالكامل، أم الرؤية فهي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية، ويعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقاييس الأداء هو تحديد الإستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، وهل هي إستراتيجية المواجهة التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء بالنسبة للمنتج أو الخدمة، أو هي إستراتيجية القيادة باستخدام عنصر التكلفة، أو هي إستراتيجية التميز في المنتج، وكل هذه الإستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنظمة على المنافسة من خلال ما تطبقه من وسائل تؤدي إلى تخفيض تكلفة منتجاتها، ورفع مستويات الجودة لها مقارنة بالمنافسين حيث يؤدي إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة من هذه الإستراتيجيات إلى التطبيق الدقيق لمقاييس الأداء المتوازن.

2. توصيل الإستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة **Communication and Linking**

تعتمد هذه الخطوة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم الوحدة نشاط بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بها، وهذه المقاييس تحقق الإستراتيجية الخاصة بالوحدة بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، ويراعى أن تكون متفقة مع رؤية وإستراتيجية وأهداف وحدة النشاط، وبعد أن يضع مديروا وحدات النشاط نموذج القياس الخاص بهم، وتقوم الإدارة العليا بإقراره والاعتماد عليه في أغراض تقييم الأداء. والشكل رقم (6) يوضح علاقة الربط بين الإستراتيجية والأفعال والأنشطة.

الشكل رقم (6)

علاقة الربط بين الإستراتيجية والأفعال والأنشطة



Source: (Simons, 2000: 32).

3. التخطيط Business Planning.

يندرج تحت هذه العملية التخطيط وتحديد الأولويات الإستراتيجية، حيث تكون هناك موارد المنظمة المحدودة، فضلاً عن التنافس الشديد بين البرامج المختلفة على هذه الموارد بحيث يصعب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. هذا ويوفر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساساً لتوزيع هذه الموارد، حيث يتم التركيز على تقييم النتائج في أربعة مجالات هي المجال المالي، مجال العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم.

4. التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning.

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم، حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنظمة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخطط لها، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد هذا النموذج على أن يتم التعديل المستمر الإستراتيجية في ضوء الظروف المتغيرة. ويتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية حيث تقوم الإدارة باستخدامها في وضع الأهداف، وتخصيص الموارد، والموازنة والتخطيط، والتغذية العكسية والتعلم، كما وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط كأداة لتنفيذ الإستراتيجية وإنما كنظام للمعلومات، فهذا المقياس هو حلقة الوصل بين الإستراتيجية وبين العمليات التي تتم في المنظمة، وكذلك هو أداة فعالة لحل معظم المشكلات التي قد تطرأ على كل منها، لذلك فقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كآلية فعالة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة، مثل برامج الجودة المتكاملة وشهادات الجودة، وأيضاً لتنفيذ ومساندة بعض المفاهيم الحديثة، مثل مفهوم سلسلة القيمة، هذا ويؤدي مفهوم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تركيز جهود الإدارة في تفعيل نظام الرقابة في المنظمة، بحيث يصبح نظام رقابة للمستقبل، مما يشجع الإدارة على الاستغناء عن استخدام الموازنات التقليدية، واعتبار مقاييس الأداء آلية لتحديد وإقرار الأهداف في المستقبل (Malmi, Teemu, 2001: 212).

وأوضح (Kaplan and Norton) أن هناك خمسة مبادئ يجب أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن في ظل علاقة الإستراتيجية بتنظيم الأعمال وهي (البتانوني، 2004: 343) و(Christinian and Beiman, 2007: 106):

1. ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات علمية.
2. ربط تنظيم الأعمال بالإستراتيجية.
3. جعل الإستراتيجية عمل لكل فرد في التنظيم.
4. جعل الإستراتيجية عملية مستمرة Continual Process.
5. نقل التغيير من خلال القيادة التنفيذية Executive Leadership.

سادساً: ربط بطاقة الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية:

تعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المنظمة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية، حيث تبين الخارطة الإستراتيجية للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة، وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف المنظمة المرغوب فيها، كما وتوفر الخارطة عرضاً مرئياً للأهداف الحرجة والعلاقات الحرجة بين هذه الأهداف التي توجه الأداء التنظيمي. فالخارطة الإستراتيجية يمكنها أن تصف مختلف أنواع الأهداف في المنظمة، كما يمكنها عرض ارتباطات السبب- الأثر من خلال التحسينات المطلوب إدخالها على نتائج العمل، ومن منظور أوسع نجد أن الخارطة الإستراتيجية تعرض كيفية قيام المنظمة بتحويل مبادراتها ومواردها بما فيها موجوداتها غير الملموسة كالثقافة الشاملة (الكلية) والمعرفة لدى العاملين إلى نتائج ملموسة.

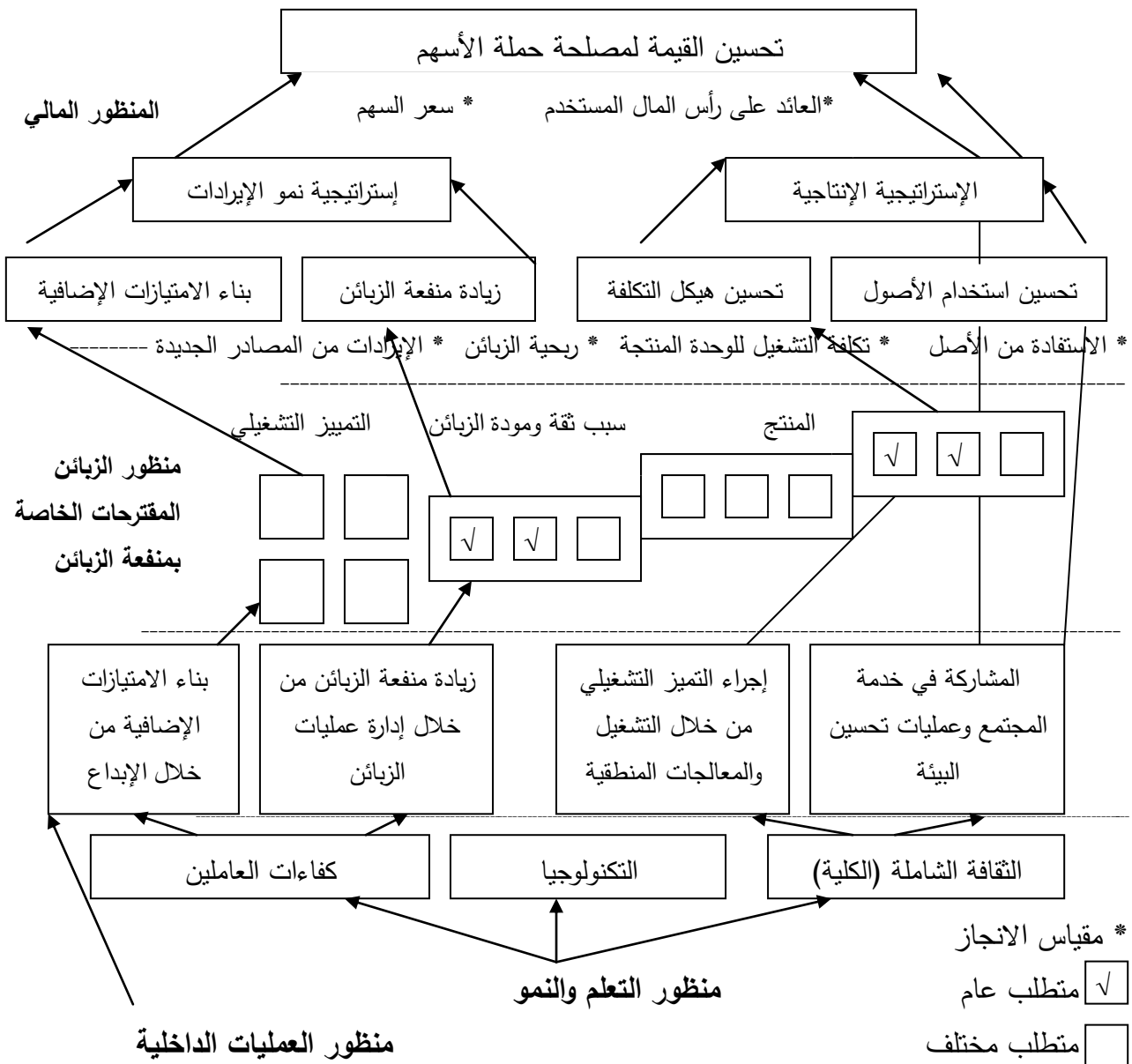
ولقد عرفت الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map) بأنها "بناء منطقي ذات اتجاهين يوضح وظائف المنشأة والأهداف الإستراتيجية لها، حيث تظهر الأهداف المالية كأهداف نهائية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والعملاء والعمليات بتنظيم الأعمال ويؤكد على أهمية ربط الإستراتيجية بالمحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن" (6: 2002, Marisawa)، وأشار (Kaplan and Norton) إلى أهمية توسيع هيكل الخريطة الإستراتيجية ليستوعب الأصول غير الملموسة وبصفة خاصة الموارد البشرية التي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين داخل تنظيم الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات وهي البرامج وقواعد البيانات والشبكات التي تنتج المعلومات لمتاحة للعاملين، فقد أصبحت هناك ضرورة لربط الأصول غير الملموسة بإستراتيجية تنظيم الأعمال لتدعيم المنافسة (Kaplan and Norton, 2000: 168)، فبينما كانت المنافسة في الماضي تركز على كيفية اقتناء وإدارة الأصول المادية الملموسة، فقد تغير الوضع اليوم وأصبحت الأصول غير الملموسة هي مركز الاهتمام حيث أصبحت تعطي تنظيم الأعمال ميزة تنافسية لتحقيق النجاح مع المستثمرين والعملاء، وتساعد الخارطة الإستراتيجية على الربط بين إستراتيجية تنظيم الأعمال والأصول غير الملموسة، كما تظهر تدعيم هذه الأصول للعمليات الداخلية، ويحدد محور التعلم والنمو والأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للإستراتيجية بغرض خلق القيمة للعملاء والمساهمين (البتانوني، 2004: 346)، وعلى الرغم من أن الموجودات غير الملموسة أصبحت مصادر أساسية للمنافسة إلا أنه لا توجد وسائل لوصف هذه الموجودات والقيمة التي يمكن أن تخلقها إلا أنها تعتمد بالدرجة الأولى على السياقات التنظيمية وإستراتيجية المنشأة، ولمعرفة كيفية قيام المنشآت بخلق القيمة في عصر المعلومات تم إيجاد بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس أداء المنشأة على محاورها الأربعة (-Kaplan and Norton, 2000: 167).

(169).

ولقد قام Kaplan (2002) بتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) بتكوين روابط رأسية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتبني التخطيط الاستراتيجي المبني على قيمة النقود للمنشأة التي تستهدف زيادة قيمة مساهميتها (عبدالحليم، 2005: 18).

والشكل رقم (7) التالي يوضح الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (7)
الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan and Norton, 2000: 188).

سابعاً: ربط المكافآت بمقاييس الأداء:

تهدف مكافأة الأداء إلى توجيه الأفراد في المنشآت إلى العمل باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية وتحفيزهم على تحقيقها، وهذا يتطلب أن تكون إستراتيجية المنشأة واضحة وضوحاً تاماً لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة، حيث تؤكد الأبحاث الميدانية أن المديرين يتجاوبون جيداً مع الأهداف الواضحة، كما يجب أن يكون العاملون على علم بكافة الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، وما هو المتوقع منهم؟ وما مدى مساهمتهم في تحقيق هذه الأهداف؟ فالإجابة على هذه التساؤلات سوف توضح للعاملين كيف سيتم تقييم أدائهم، وتلك هي الطريقة المثلى في تفعيل دور مكافأة الأداء التي سوف تحفز العاملين على الأداء الجيد، كما يتم مسائلة المديرين عن التكاليف الخاضعة لرقابتهم ومكافأتهم على جهودهم (النمري، 2001: 539-540).

ولقد سارعت بعض المنشآت اعتقاداً منها أن ربط التعويض المالي بالأداء يشكل حافزاً قوياً إلى خلق تلك الرابطة، حيث تربط إحدى منشآت البترول (60%) من علاوات مديريها التنفيذيين بتحقيقهم لأهداف طموحة مرتبطة بمتوسط مرجح لأربعة مؤشرات مالية هي: العائد على رأس المال، الربحية، التدفق النقدي، والتكلفة التشغيلية، أم النسبة المتبقية (40%) فترتكز على مؤشرات إرضاء الموظفين، والمسؤولية البيئية (مثل النسبة المئوية للتغير الحادث في مستوى الانبعاث الملوثة للماء والهواء)، وتؤكد هذه المنشأة أن ربط المكافآت بعملية قياس الأداء المتوازن ساعد في إحداث انسجام وترابط بين المنشأة وإستراتيجيتها بدرجة لا يوجد لها مثيل لدى أي منشأة منافسة (مجلة التدريب والتنمية، 2004: 32).

وبذلك يرى الباحث أن تقييم أداء الموظفين هو مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، من خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، حيث إن فاعلية نظام تقويم الأداء تعني مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام على معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة، والتقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة، ويعتبر تقييم الأداء من الأهمية بمكان لذلك يجب تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط بالحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، وأيضاً ينبغي تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية.

المبحث الثالث

عناصر وخطوات تصميم وتطبيق

بطاقة الأداء المتوازن

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: تمهيد.

ثانياً: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

ثالثاً: المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

خامساً: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

سادساً: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن.

سابعاً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثامناً: القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تاسعاً: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تمهيد

لقد غيرت الحقيقة المتمثلة في ظهور تقنيات المعلومات الجديدة وفتح الأسواق العالمية العديد من الافتراضات الأساسية للمشروع الحديث، إذ لن تستطيع الشركات بعد الآن كسب أفضلية تنافسية دائمة فقط عبر نشر أصول ملموسة، حيث تتطلب بيئة عصر المعلومات لكل من منظمات الإنتاج والخدمة قدرات جديدة للنجاح التنافسي، وقدرة الشركة على حشد واستثمار أصولها غير الملموسة أصبحت حاسمة في توليد وإدامة الميزة التنافسية (Simons, 1999: 186)، وتعني الحقائق السابقة وجوب تبني مقاييس أداء جديدة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية، وبما يلائم طبيعة عصر المعلومات الذي نعيشه، فعندما تتبنى الشركة بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، فهي في الواقع تقوم ببناء أسلوب جديد لإدارة الشركة، حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بشكل صحيح يسهل من عملية الابتعاد عن الأساليب التقليدية لقياس الأداء مثل مقارنة الموازنة المالية مع الأرقام الفعلية والتي لا تغفلها بطاقة الأداء المتوازن ولكنها تجعلها عنصراً من عناصر القياس العام، كما يمكن إيجاز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأنه يحقق التوازن بين العناصر المالية وتلك غير المالية لقياس الأداء، بالإضافة إلى التوازن بين الأهداف الإستراتيجية القصيرة المدى والطويلة المدى، ويتم وبشكل مستمر تطوير المفهوم الأساس مع زيادة عمليات التطبيق العملي.

ومن أهم التطورات ظهور ما يسمى بالخرائط الإستراتيجية والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لبطاقة الأداء المتوازن، وأنه من شأن تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل أوسع أن يؤدي إلى النهوض بأداء المنشآت والأفراد مما يحقق على المدى البعيد نهوضاً اقتصادياً مستمراً، وقد يختلف الأسلوب المتبع في بناء بطاقة الأداء المتوازن من منظمة لأخرى إلا أنه يشمل الإطار العام التالي (Simons, 1999: 205):

1- **الفريق**: يتكون فريق العمل من الإدارة العليا في الشركة، حيث يتولى مسؤولية تحديد رؤية الشركة وإستراتيجيتها المتبعة، ويجب أن تتصف تلك الإستراتيجية بالبساطة والوضوح، وأن تكون مفهومة لكل فرد داخل الشركة، ويمكن تدعيم الإستراتيجية ببعض التعريفات الواضحة عن الجوانب المختلفة في المؤسسة، ويقوم فريق العمل بشرح الإستراتيجية وتفسيرها وتحديد كيفية تحويلها إلى حقيقة، مع توضيح الاستخدام اليومي لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، وكيفية تعديل دور المديرين لتناسب مع الإستراتيجية الجديدة، مع ضرورة التأكد من فهم كل فرد في الشركة لأهداف بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء وماذا يعني بالنسبة لهم.

2- **تحديد المتغيرات**: تمثل الأهداف الإستراتيجية دالة النظام المتوازن، لذلك فإن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الخطوة الأولى نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتولى فريق العمل ترجمة إستراتيجية الشركة إلى مجموعة من الأهداف المحددة في كل جانب من الجوانب الأربعة، وذلك جمع معلومات عن المنافسين، واتجاه حجم السوق والنمو والعملاء والاختراعات التقنية الحالية والمستقبلية.

وفي هذه المرحلة يتم تقسيم العمل إلى أربعة مجموعات فرعية كل منها مسئول عن جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم تحديد ثلاثة أو أربعة أهداف لكل جانب من هذه الجوانب مع إجراء وصف تفصيلي لكل هدف، وتحديد العوامل التي تحرك النجاح نحو تحقيق هذه الأهداف، ومن ثم يتم اختيار المقاييس الهامة في كل جانب من هذه الجوانب.

3- إرسال الرسائل نحو الأسفل: بعد تحديد الإستراتيجية الجديدة يتم توصيلها إلى المستويات الإدارية الأدنى حتى مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة، حيث يتم شرح ومناقشة الإستراتيجية للتأكد من فهمها وأساليب تنفيذها، وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء على مستوى الشركة كأساس لتكوين أهداف وإستراتيجية كل وحدة من وحدات النشاط الموجودة (SBU) في الشركة، وتتميز هذه الوحدات بأن لها منتجاتها الخاصة وعملائها، وقنوات التسويق والتوزيع الخاصة بها، ويتم إعداد قوائم بإستراتيجيات كل وحدة نشاط مع الأخذ في الاعتبار أهدافها واحتياجاتها، مع ربطها باستمرار بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء على مستوى الشركة ككل.

4- التقييم والمراجعة: يجب أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن جزءاً من العملية الإدارية، حيث يتم ربط الأهداف الفردية والمكافآت المالية بهذا النظام ولا يوفر ذلك نوعاً من الحوافز الشخصية فقط، بل يضمن أيضاً استمرار استخدام إستراتيجية المؤسسة على أساس يومي من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم إجراء مراجعة شهرية وربع سنوية لبطاقة الأداء المتوازن مع مراجعة الإستراتيجية سنوياً، وتقوم وحدات الأعمال الإستراتيجية بتحديث بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها نظراً للتغيرات الداخلية والخارجية والتغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالشركة.

وتتم عملية تحديد النجاح من خلال هدف كل منظمة والمتمثل في رؤية المنظمة ورسالتها، وفي الجهة المقابلة يقاس النجاح بمقدار القيمة التي تولدها المنظمة بشكل حقيقي وفعلي للأطراف ذات العلاقة وذلك بالمقارنة النسبية مع البدائل المنافسة المقدمة من المنظمات الأخرى. والمنظمة الناجحة هي تلك التي تتمكن من إدارة عمليات التشغيل الداخلية بفاعلية وكفاءة تمكنها من كسب المنافسة مع الأطراف ذات العلاقة، وتقوم عملية التخطيط الإستراتيجي بتوزيع الموارد التنظيمية المحدودة ما بين هذه التحديات المتنافسة وكيفية قيام المنظمة باستغلال ونشر وتوزيع الموارد المحدودة، وتحديد فيما إذا كان بمقدورها أن تحيا وأن تتنافس مرة أخرى ليوم آخر في سوق المنافسة.

ثانياً: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة والمتصلة التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، وبأسلوب فني محدد للتقييم (هندي، 2000: 17)، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ولقد ترجم Kaplan and Norton وآخرون الرؤية والإستراتيجية إلى أربعة أبعاد، ويمكن إضافة أبعاد جديدة كالبعد الاجتماعي، وبعدها آخرون كان قد أضافهما (أبو فضة، 2006) وهما بعد ضوابط المعاملات الشرعية وبعد القواعد والإجراءات الرقابية، حيث تمثل تلك الأبعاد تطوراً وتحديثاً لبطاقة الأداء المتوازن لتتلاءم مع المؤسسات المصرفية الإسلامية ومنها البنك الإسلامي الفلسطيني.

(1) البعد المالي Financial Perspective

وهو أول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المؤسسات المصرفية الإسلامية (البنك الإسلامي الفلسطيني)، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية مثل: تحقيق الربح العادل وليس تحقيق أقصى ربح، وهو هدف استراتيجي قابل للتحقق، ومن المعايير الأساسية التي يجب توفرها معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، وتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، وتعظيم الثروة للمساهمين والمشاركين (المودعين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية غير صورية على الاستثمار، وتحقيق قيمة مضافة اقتصادياً (درغام وأبو فضة، 2009: 748). كما أن هذا البعد يحوي أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (Atkinson et. al., 2012: 50).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (Kaplan and Norton, 1996) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسة هي: مرحلة النمو (Growth)، مرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج أو الحصاد (Harvest).

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنشأة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة .Economic Value Added

أما مرحلة **النضج** فإن المنشأة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004: 121).

هذا وقد قرر (Kaplan and Norton, 1996) أنه يمكن للمنشأة تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسة هي:

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix.

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity.

3. استغلال الأصول Assets Utilization.

ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات. ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات، وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنشأة المختلفة. ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، كما ويؤكد (Kaplan and Norton, 1996) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف كل وحدة نشاط.

(2) بعد العملاء Customer Perspective

وهو البعد الثاني في بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن ما بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، وحياسة شركاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة في ضوء الأحكام الشرعية المطبقة، أما الاحتفاظ بالشركاء (المودعين) الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والدينية، وربحية الشركاء (المودعين)، حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعدل، ورضا الشريك (المودع)، ويسعى إلى تحقيق الرضا الإيماني والربح المادي العادل، حيث إن معظم منشآت الأعمال في العصر الحاضر تعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنشآت في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنشأة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، ويشمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل رضا العميل Customer Satisfaction والاحتفاظ بالعميل Customer Retention واكتساب عملاء جدد New Customer Acquisition وربحية العميل Customer Profitability والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل Customer Value، ويوضح مقياس النصيب في السوق

مقدرة المنشأة على التغلغل في السوق المرغوب فيه ومع العملاء المستهدفين، ويوفر 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 معهم في القطاعات المستهدفة، هذا وتتحمل الشركات تكاليف مرتفعة نتيجة المجهودات التسويقية لاجتذاب عملاء جدد. ويمكن لهذه الشركات حساب بعض المؤشرات الملائمة كمعدل التحويل Conversion Rate ويتمثل في عدد العملاء الجدد مقسوماً على عدد العملاء المتوقعين، كما يمكن حساب تكاليف الجذب لكل عميل جديد وكذلك معدل الإيرادات من العملاء الجدد لكل مبلغ من تكاليف جذب هؤلاء العملاء.

ويمكن القول أن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم حيث إن مقياس رضا العميل مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل، فرضا العملاء يؤدي إلى تكرار الشراء من المنشأة، ويعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس الهامة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث ذلك بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع السلع والخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية الحقيقية في الأجل الطويل تعتبر 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 (عوض، 2009: 100).

إن قياس القيمة من وجهة نظر العميل تمثل المميزات التي توفرها المنشأة لعملائها من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم لتحقيق ولاء العميل ورضائه، وعلى سبيل المثال قد يجد العملاء قيمة في تخفيض وقت النقل، أو في التطوير المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة لهم، أو في إدخال منتجات وخدمات جديدة لإشباع حاجاتهم، هذا وبينما تختلف القيمة من وجهة نظر العميل بين المنشآت وبين قطاعات السوق المختلفة داخل المنشأة، وقد بين (Kaplan and Norton, 1996: 67-68) أن هناك مجموعة من الصفات التي تحكم أو تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في كل المنظمات التي حاولت إدخال بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء بها، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاثة مجموعات هي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة -Product/ Service Attributes
- العلاقة مع العميل -Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة -Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنشأة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة

المنظمة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات (Kaplan and Norton, 1996: 67).

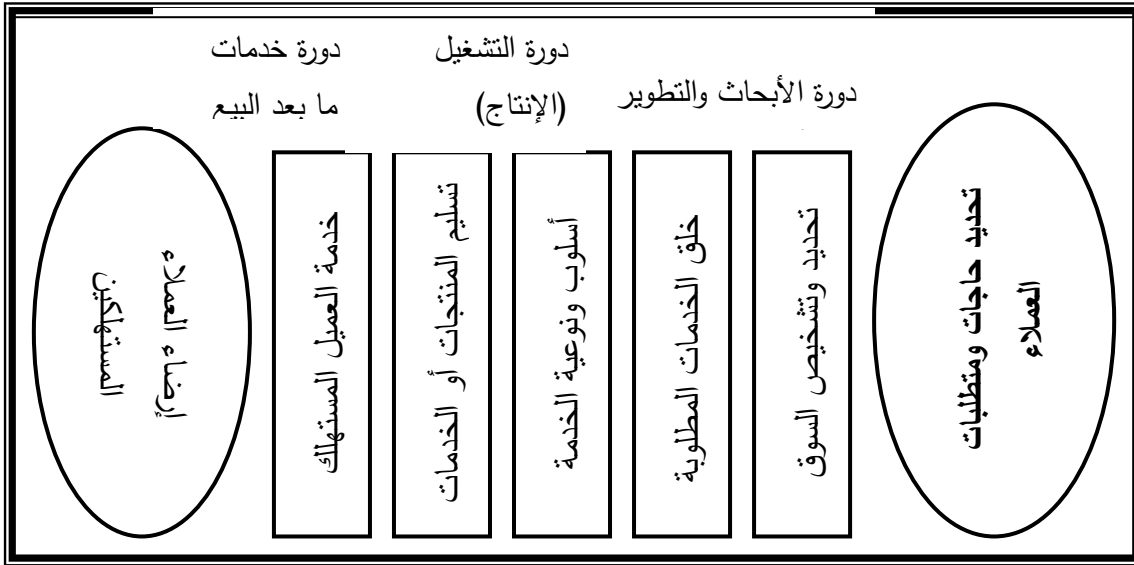
(3) بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes

وهو البعد الثالث في بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية والهادف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو تكلفة، والجودة النوعية، وهو يحتسب النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات والخدمات المنتجة، أو أقل نسبة عيب مسموح بها، ويتضمن الإتقان في المنتجات والخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية ومعيار الاختراق والنفوذ للسوق، وهو يقوم بتحديد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية أما الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة، ويركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن المنشأة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفعالية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا البعد الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103).

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العميل وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (Atkinson et. al., 2012: 56). حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين (الغروري، 1998: 64).

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل (Kaplan and Atkinson, 1998: 371-374). وإن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين، والشكل رقم (8) التالي يوضح سلسلة القيمة والمراحل الداخلية لعمليات المنشأة.

الشكل رقم (8)
سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371)

ويبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنشأة الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك والتي تنقسم إلى ثلاث دورات:

* **الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).

* **الدورة الثانية:** وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

* **الدورة الثالثة:** والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية والتي تركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنشأة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم (البشتاوي، 2001: 108).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنشأة الذي تم توضيحه في محور العملاء.

(4) بعد النمو والتعلم Learning and Growth

وهو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية، ويعتني بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، والإبداعية الفردية المطبق في الإدارة الذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ورضاء الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة والاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية، ويركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المنشآت باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، وهذا وتبرز بطاقة الأداء المتوازن الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. وبذلك فإنه يجب على كل العمين في المنشأة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنشأة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب التوجه بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم، ويعتمد هذا البعد على مجموعة من المقاييس أهمها مصاريف البحث والتطوير، وبراءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة في السوق ومصاريف التدريب (Kaplan and Atkinson, 1998: 372-373).

(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 يعتبر واجباً وطنياً 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 (السبيعي، 2009). وقد برز تأكيد على التزام المنظمة تجاه المجتمع المحيط بها بالعمل على المساهمة في محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث، المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والمساهمة في حل مشكلات الإسكان والمواصلات (أبو فضة، 2006).

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 (الغالبى وادريس، 2007):

1- زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضاء المجتمع والثقة بالمنظمة.

2- تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3- تقليل 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 (السبيعي، 2009)، 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 ترعرت فيه، أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها. ولخدمة المجتمع أشكال كثيرة ومتعددة ومتنوعة بتتبع مجالات المجتمع، فقد تشتمل هذه الخدمات على إنشاء المستشفيات، أو الكليات التعليمية والمدارس، أو المساهمة في إنشاء المدن الإسكانية، أو رعاية المهرجانات الوطنية، أو إقامة الدورات التدريبية، 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.

(6) بعد ضوابط المعاملات الشرعية

وهو البعد السادس في بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وهو الشكل العملي للبعد العقدي والفكري للشريعة الإسلامية، حيث تجسد ضوابط المعاملات الشرعية في ضابط هيئة الرقابة الشرعية، وضابط الرقابة الشرعية، وضابط الرقابة الداخلية، ويحتوي على عدد محدد ومعدود ومنضبط من المعايير ومنها: معيار تحقيق الربح العادل، ويتركز في الالتزام بتحقيق الربح 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 تجنب الربا أخذاً وعطاءً، ويبرر مبدأ أخذ الحيط والحذر من خلال الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا (العبادي، 2000: 47-61).

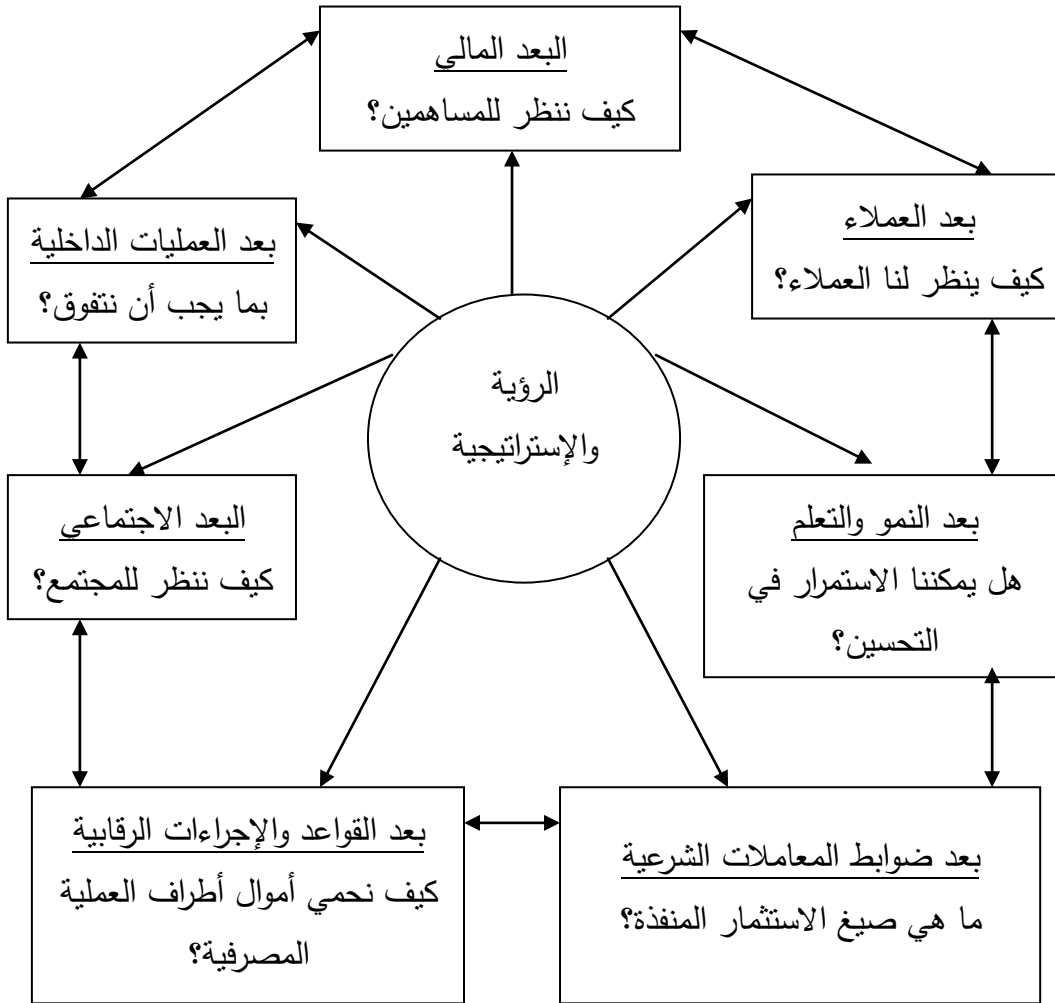
(7) بعد القواعد والإجراءات الرقابية

وهو البعد السابع في بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية الإسلامية، 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 الإستراتيجية 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 (الغريب، 1996: 23).

وبذلك يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن بدأ كنظام قياس أداء من أهم أهدافه ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة (Kaplan and Norton, 1992)، ثم تطورت هذه الفكرة فيما بعد من نظام يهدف إلى تحسين قياس الأداء إلى نظام إداري إستراتيجي (Kaplan and Norton, 1996)، حيث إنه بالإضافة إلى ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية 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 الإستراتيجي يشمل تحديد الأهداف وتوزيع الموارد والتخطيط والموازنات والرقابة إضافة إلى قيامه بدور التغذية العكسية التي تخدم الإستراتيجية للتعلم، وحتى تتحقق الأهداف والرؤية الإستراتيجية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها لا بد 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 الإستراتيجية، وأنه يجب على مخرجات ومحركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن أن تقيس تلك العوامل التي تخلق ميزة تنافسية وتحقق تقدماً للمنشأة. ويمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الشكل التالي رقم (9).

الشكل رقم (9)

بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (إعداد الباحث).

ثالثاً: المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على المحاور التالية (المغربي وغربية، 2006:

210-213) و(غوث، 2005: 82):

– الأهداف Objectives:

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت وزمن لإتمامها مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي.

- المقاييس أو المؤشرات Measures or Indicators:

تمثل المجال الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

- المعايير أو القيم المستهدفة Target:

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

- المبادرات أو الخطوات الإجرائية Initiatives:

تشير المبادرات أو الخطوات الإجرائية إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

- القيم الفعلية:

وهي تعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط وبين القيم الفعلية ومعرفة مدى اقترابها من تحقيق الهدف المنشود.

رابعاً: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتلى بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:

1. علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية (Causal Chain)، ولهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan and Norton) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معاً في مجموعة من علاقات السببية (عوض، 2009: 105).

وقد افترض (Kaplan and Norton) وجود سلسلة علاقات السببية على النحو التالي (Kaplan

:and Norton, 1996: 73)

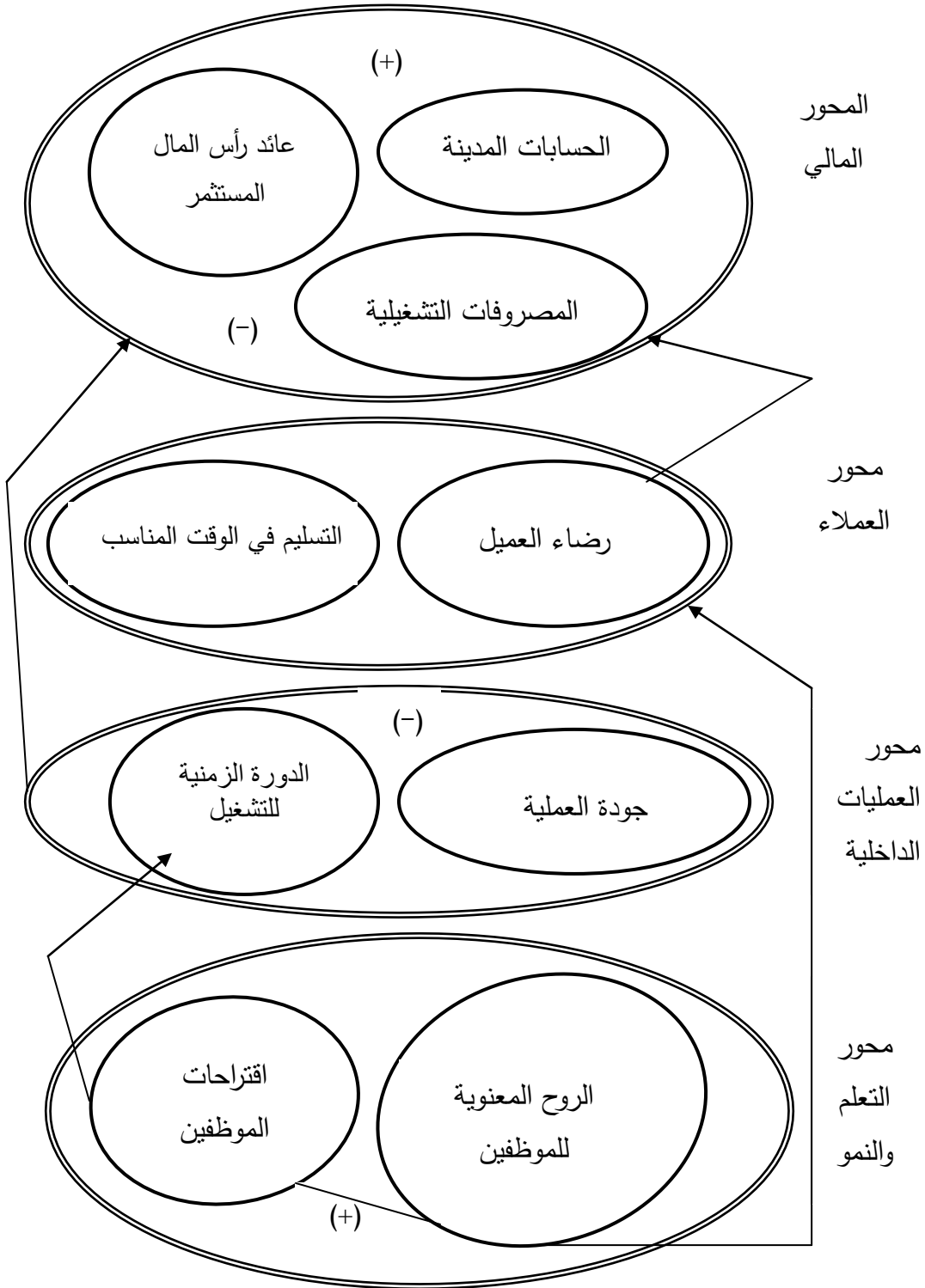
إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركاً لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركاتاً للمقاييس المالية. ويتحدد علاقات السببية بين مجالات بطاقة الأداء المتوازن يتم ترجمة الهدف المالي مثل: زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية (Operational Factors) تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر) ضمن المحور المالي

يتطلب التوسع في الخدمات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء العملاء وهما تقديم الخدمات في الوقت المناسب وجودتها العالية، وبهذا فإن الاهتمام بالمتغيرين المذكورين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التطوير المالي، ولتحسين هذين المتغيرين (وقت تقديم الخدمات والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية) وتستطيع المنشأة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعلم والنمو)، لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعلم يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى (Kaplan and Norton, 1996: 83). كما أنه يجب أن يتناسب حجم الدعم المقدم من قبل المنظمة للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة لأنه من غير المعقول أن تمتنع منظمة عن تقديم الدعم للمجتمع الذي ترعرعت فيه، وتجسيد ضوابط المعاملات الشرعية والالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً والذي تتمركز حوله المعاملات المصرفية التي يجري تنفيذها على أرض الواقع، وأخيراً 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، والشكل رقم (10) التالي يوضح العلاقات السببية "المترابطة" لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (10)

العلاقات السببية (المترابطة) لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan and Norton, 1996: 83).

ويتبين من الشكل السابق أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح في حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية تجاه المنشأة ومن ثم هذا الرضاء يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة وبالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الخدمات وبالتالي يقلل من الخدمات البدائية الغير مجدية ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة مفترض أنها في اتجاه واحد إلا أن هذه العلاقة في الواقع علاقة تبادلية Interdependent، فالافتراض الأساس (اتجاه واحد لعلاقة السبب والنتيجة)، كما يظهر أن التحسن في منظور التعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء وبالتالي على النتائج المالية. أما العلاقة التبادلية تتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة (الشيشيني، 2004: 125).

2. الصفات التعددية (متعددة الأبعاد)

تسمح صفي تعدد الأبعاد Multi Dimensions أو تعدد المنظورات Multi Perspective لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Garrison et. al., 2010: 531).

3. الصفة التوازنية

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج، وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل،

وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال بعد آخر (جودة، 2008: 279).

4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت)

إنه لمن الأهمية بمكان ربط بطاقة الأداء المتوازن بخطة الحوافز والمكافآت، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت، وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار (عبدالملك، 2006: 97).

ويمكن تطبيق 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 بطاقة الأداء المتوازن نظراً لأنه يكسب كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (Jakobsen, 2008: 9).

5. الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم 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 (معهد بطاقة الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومما لا شك فيه أن وضعا كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر (عبدالملك، 2006: 98).

خامساً: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

1- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة وإظهارها في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهه، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية من جهة أخرى، كما وتساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Christinian and Beiman, 2007: 98).

2- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، حيث إن هذا الخطة سيكون إطاراً للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، حيث تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنشأة في ضوء دورة حياة المنشأة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المنشأة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضاء العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، أما إذا كانت المنشأة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى (Chaudron, 2003: 4).

وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

- المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟ تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات....).
- أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها...).
- إلى أين نود الاتجاه للتعبير عن الأهداف المرجوة؟

حيث إن الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

- المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن تحقيقه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة، مثال: إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

3- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن وتركز مفاتيح النجاح على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية، ويتم في هذه المرحلة تحليل للاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى (العبادي، 2002: 64)، ومن أمثلة على ذلك: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة، حيث يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

4- اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عن مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف ومن أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، حيث إن هذه المرحلة تختص بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقصان للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة (العبادي، 2002: 65).

5- إعداد وتطوير خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، وفي هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة

على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006: 248).

6- تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المنشأة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وذلك بربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنشأة بطاقة الأداء المتوازن.

7- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، حيث إنه يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء جزء من العمل اليومي للمنظمة، وبذلك ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية في المنظمة.

وعند تصميم مقاييس الأداء يجب مراعاة أن يتضمنها المحتوى التنظيمي Organizational Context، ويجب أن تراعي متطلبات قياس الأداء الجيد ما يلي (Neely, et. al., 1997):

* أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات).

* أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم.

* توفر تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزء من الدورة الإدارية المغلقة.

* يمكن أن تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع آخرين.

* أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم.

* توفر معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

ويجب أن تهتم مقاييس الأداء الحاكمة بأمر ثلاثة مهمة هي (Swee Seang, 2003):

1- الإنتاجية: والتي تهتم بأداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
2- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

3- التنافسية: والتي تعني قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

ومن الملاحظ أن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفتها الإدارة العليا مثل: القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الأصول تؤثر بدرجة قليلة على اتخاذ القرارات اليومية وتخفيف الموظفين وتعكس أحداث ماضية، ومن ثم فهي لا ترتبط كثيراً بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل (Johnson, 1998).

سادساً: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

قدم Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وانطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من الملامح الأساسية التالية (زغلول، 2010: 13):

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين المؤشرات الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راقٍ وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

سابعاً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد خطوات أساسية هي (جودة، 2008):

- 1- **تحديد الرؤية والرسالة:** تعتبر عملية تحديد رؤية المنظمة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، أما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الهدف الأساس الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها واستمراريتها.
 - 2- **وضع الأهداف والاستراتيجيات:** ويتم التعبير عن رؤية المنظمة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.
 - 3- تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة.
 - 4- إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة، وأن التقيد الحرفي للأبعاد الأربعة التي حددها Kaplan and Norton في أبحاثهما ليس إلزامياً أي يمكن للمنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات.
 - 5- وضع الأهداف الأساسية والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه.
 - 6- تصميم الخريطة الاستراتيجية لتبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق بين هذه المقاييس ولاكتمال الصورة أمام الإدارة.
 - 7- تصميم بطاقة الأداء المتوازن بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها.
 - 8- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية Cascading على جميع الدوائر والمستويات الإدارية بالمنظمة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.
 - 9- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها.
 - 10- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.
- وبهذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية ومبادرات، ويتم اختيار عدة مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع إعطاء نسبة مئوية لكل بعد من الأبعاد وتقسيم النسبة المئوية للبعد الواحد على مقاييس أداء هذا البعد التي تم تحديدها، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل على إحداث توازن بين

الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس، اليوم، غداً) وليس الأمس فقط كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية.

ثامناً: القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدد من القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، والتي يمكن عرضها على النحو التالي (البتانوني، 2004) و(جودة، 2008):

1. ضرورة دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لجميع العاملين بالمنظمة، وذا يخفف من معارضتهم لتطبيقها.
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.
3. يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيقها.
4. يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
5. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
6. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن تدرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
7. يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال.
8. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.
9. يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
10. ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

تاسعاً: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ومثير للقلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Jakobsen, 2008: 10):

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
6. مقاومة العاملين للتغيير.

وخلاصة الأمر أن منظمات الأعمال أصبحت اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء، وذلك بما توفره لها بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، بما يتضمنه من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتعلق بجوانب سبعة هي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب التشغيل الداخلي، جانب التعلم والنمو، الجانب الاجتماعي، جانب ضوابط المعاملات الشرعية، جانب القواعد والإجراءات الرقابية.

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس الإستراتيجية المالية وغير المالية، ومقاييس للمخرجات ومحركات الأداء لتلك المخرجات والتي ترتبط معاً في سلسلة علاقات سببية، إلا أن الأساس في تصميم بطاقة الأداء لمتوازن هو أن المقاييس المالية وغير المالية يجب أن تمثل جزءاً من نظام المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، ويعد نموذج (BSC) منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، يمكن للمنظمة في حال قامت بتبنيه من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، وتوفير معلومات شاملة عن أدائها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تشتمل الدراسة في هذا الفصل على ما يلي:

المقدمة:

المبحث الأول: خلفية عامة عن البنك الإسلامي الفلسطيني.

المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المقدمة:

بحثت هذه الدراسة في مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتتصف هذه الدراسة بكونها ذات طابع تطبيقي تسعى إلى التأكد من مدى إمكانية استخدام مقاييس الأداء الاستراتيجي في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك بالاستناد على مصادر معلومات مختلفة منها: المعلومات النظرية التي تضمنتها المؤلفات والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة، والدراسة الميدانية التي تم القيام بها في هذا البحث، ولقد تمت الاستفادة من نماذج (BSC) المستخدمة في الدراسات السابقة المختلفة في وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتحديد المتغيرات التابعة والمستقلة والوصول إلى صياغة الفرضيات بشكل يوضح أهداف الدراسة، أما البيانات الإحصائية فقد تم جمعها بواسطة استبانته صممت لهذا الغرض وقد تناولت معظم الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

حيث يتناول هذا الفصل بداية إلقاء نظرة عن البنك الإسلامي الفلسطيني لتوضيح نشأته وتأسيسه وغاياته وأهدافه بالإضافة إلى الأنشطة التي يقدمها كل هذا تحت مسمى (خلفية عامة عن البنك الإسلامي الفلسطيني)، وبعد ذلك يوضح وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأهم صفات عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول

خلفية عامة عن البنك الإسلامي الفلسطيني

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: تعريف المصرف الإسلامي.

ثانياً: نشأة وتأسيس البنك الإسلامي الفلسطيني.

ثالثاً: غايات وأهداف البنك الإسلامي الفلسطيني.

رابعاً: أنشطة البنك الإسلامي الفلسطيني.

أولاً: تعريف المصرف الإسلامي:

يعرف المصرف الإسلامي بأنه "هو مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً وعطاءً، إنما تلتزم في نواحي نشاطها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية" (عايش، 2008: 53). كما ويعرف بأنه "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية، بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي" (الخالدي، 2006: 20)، هذا وكان قد عرفه (عطية، 1984: 65) بأنه "هو المؤسسة التي تقوم بجذب رأس المال الذي يكون عاطلاً عن العمل، لمنح صاحبه ربحاً حلالاً عن طريق أعمال التنمية الاقتصادية التي تعود بالفائدة الحقيقية على جميع المساهمين، باعتباره وسيطاً بين صاحب المال والمستثمر ليحصل كل واحد على حقه في نماء هذا المال".

ثانياً: نشأة وتأسيس البنك الإسلامي الفلسطيني:

- تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني للتنمية والتمويل (شركة مساهمة عامة محدودة) بتاريخ 1995/11/25 وتم تسجيلها لدى مسجل الشركات بالسلطة الوطنية الفلسطينية تحت رقم (563200922) بتاريخ 1995/12/16 بموجب قانون الشركات لسنة 1929 وتعديلاته، وقد حصلت على الموافقة المبدئية من سلطة النقد الفلسطينية بتاريخ 1995/8/7، وعلى الموافقة النهائية بتاريخ 1997/5/15، حيث صرحت سلطة النقد الفلسطينية للبنك بممارسة جميع الأعمال المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. بتاريخ 13 أيار 2005 وقعت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني للتنمية والتمويل اتفاقية مع إدارة بنك القاهرة عمان تم بموجبها شراء صافي موجودات بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني بمبلغ وقدره (3,202,800) دولار أمريكي، حيث يتم تحويل جميع العمليات المالية المتعلقة ببنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية إلى البنك الإسلامي الفلسطيني للتنمية والتمويل ابتداءً من أول تموز 2005. ولقد بدأ البنك نشاطه برأس مال قدره 10 مليون دولار وقد قررت الهيئة العامة في جلستها بتاريخ 30 حزيران 2005 زيادة رأس مال البنك إلى 20 مليون دولار، حيث تم الاكتتاب في جميع الأسهم وتم تسديدها بالكامل (www.islamicbank.ps).

- اتخذت الهيئة العامة للبنك قراراً في جلسة غير عادية بتاريخ 23 كانون الأول 2006 برفع رأس مال البنك إلى 50 مليون دولار، حيث تم طرح 10 ملايين سهم للاكتتاب بتاريخ 1 أيار 2007 وفقاً لمحضر اجتماع مجلس إدارة البنك رقم (2007/2 - 48) بتاريخ 13 نيسان 2007، هذا وقد بلغ رأس المال المدفوع في 31 كانون الأول 2008 مبلغ (21,554,378) دولار أمريكي. وبتاريخ 2008/5/25 تم طرح 12,365,464 سهماً للاكتتاب العام وتم الاكتتاب بـ 14,386,709 سهماً وتم اعتماد الأسهم المكتتب بها من قبل سلطة النقد وهيئة سوق المال ليبلغ رصيد رأس المال كما في 31 كانون الأول 2009 مبلغ (35,941,087) دولار أمريكي (التقرير السنوي، 2009: 36).

- تم إدراج سهم البنك الإسلامي الفلسطيني في سوق فلسطين للأوراق المالية بتاريخ 2010/7/2، كما واجتمعت الهيئة العامة غير العادية بتاريخ 2009/7/30 واتخذت قرارات بتغيير اسم الشركة إلى شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة بدلاً من شركة البنك الإسلامي الفلسطيني للتنمية والتمويل المساهمة العامة المحدودة، وتم استكمال الإجراءات القانونية بتغيير اسم البنك إلى البنك الإسلامي الفلسطيني لدى مراقب الشركات بموجب شهادة التعديل بتاريخ 2010/3/18، كما تمت المصادقة على نقل المقر الرئيس للشركة إلى مدينة القدس ومؤقتاً رام الله. ولقد تم بتاريخ 2010/2/2 توقيع مذكرة تفاهم مع بنك الأقصى الإسلامي بشراء صافي محفظته البنكية (صافي الموجودات والمطلوبات). وبتاريخ 2010/5/19 تم طرح أسهم للاكتتاب الخاص بـ 14,058,913 سهماً وتم اعتماد الأسهم المكتتب بها من قبل سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق المال والبالغ 10,080,578 ليلعب رصيد رأس المال كما في 31 كانون الأول 2010 مبلغ (46,021,665) دولار أمريكي، ولقد بلغ عدد موظفي البنك (342) موظفاً كما في 31 كانون الأول 2010، حيث تمارس شركة البنك الإسلامي الفلسطيني أعمالها من خلال شبكة فروعها المنتشرة في مختلف المحافظات وعددها (14) فرعاً ومكتب نقد (التقرير السنوي، 2010: 48).

ثالثاً: غايات وأهداف البنك الإسلامي الفلسطيني:

1. المساهمة في تطبيق القواعد الشرعية في المعاملات الاقتصادية والمصرفية.
2. إيجاد بديل متوافق مع الشريعة الإسلامية لشرائح من المجتمع أحجمت أو ترددت حتى الآن عن التعامل مع القطاع المصرفي لأسباب عقائدية.
3. جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال والمدخرات الداخلية والخارجية.
4. إيجاد صيغ تمويل واستثمار ومشاركات لتوفير الأموال اللازمة للأشخاص والمؤسسات في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية.
5. الاهتمام بإدخال الخدمات والأنشطة الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة والمصلحة المعتمدة.
6. إظهار القدرة على مواكبة العصر بكل تحدياته وتعقيده الاقتصادية والإدارية والقانونية (التقرير السنوي، 2009: 12).
7. استبعاد التعامل بالفائدة.
8. توجيه الجهد نحو التنمية عن طريق الاستثمار، وذلك من خلال الاستثمار المباشر، حيث يقوم المصرف بنفسه بتوظيف الأموال التجارية في مشروعات تدر عائداً أو الاستثمار بالمشاركة أي مساهمة المصرف في رأس المال.
9. ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية (عقد التأسيس الخاص بالبنك الإسلامي الفلسطيني).

رابعاً: أنشطة البنك الإسلامي الفلسطيني (الخدمات المقدمة)

الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني (دليل الخدمات المصرفية للبنك الإسلامي الفلسطيني، 2005: 12).

1. فتح الحسابات الجارية: حيث يدار هذا الحساب وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، ويمكن من خلال ذلك الحساب إيداع وسحب أية مبالغ نقدية بجميع العملات في أي وقت مع خدمة سريعة ودقيقة.

2. حسابات التوفير: حيث يجمع هذا الحساب بين المرونة والأمان، مما يعطي خيارات ادخارية مع سهولة الحصول على المدخرات والاحتياجات، لذلك طور المصرف هذا الحساب.

3. الحسابات الاستثمارية وتتمثل في:

- الوديعة لأجل: وهو حساب استثماري يتم قبوله كوديعة لأجل وتستثمر طبقاً لقواعد وشروط الشريعة الإسلامية.

- صكوك (شهادات) الاستثمار: وهي عبارة عن وديعة استثمارية طويلة الأجل يتم قبولها على أساس المضاربة الشرعية.

- الاستثمار المخصص: هو حساب استثماري يرتبط فيه أصحاب الحساب والمصرف بعقد المضاربة الشرعية، ويتميز بأن العملاء يختارون قنوات استثمارية من بين المشاريع المحددة المدروسة من قبل المصرف.

4. تمويل مشاريع صغيرة ومتوسطة وتمويل مشاريع إسكان، وقد قام البنك الإسلامي الفلسطيني بعمل البرامج التالية: (التمويل السلعي، تمويل السيارات: التمويل العقاري ويشمل الأراضي والشقق السكنية).

5. فتح الإعتمادات المستندية وإصدار الكفالات المصرفية.

6. تحويل الأموال من الداخل والخارج.

7. تأجير صناديق الأمانات الحديدية بأحجام مختلفة.

8. صرافة وتبديل العملات.

المبحث الثاني المنهجية والإجراءات

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة.

رابعاً: صدق وثبات الإستبانة.

خامساً: المعالجات الإحصائية.

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية. وتم إتباع المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.

ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وهذا يتوافق مع ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الإستبانة في جمع البيانات الأولية.

* طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية.

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء

للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني وعددهم 320 موظف وموظفة تحت المسمى الوظيفي (موظف، رئيس قسم، نائب مدير فرع، مدير فرع)، وقد تم اختبار عينة عشوائية تتكون من 66 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 60 استبانته، وبعد تفحص الإستبانة لم يستبعد أي منهما نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

ثالثاً: أداة الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي كان لها الأثر الفعال في تصميم الإستبانة، ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة (أبو قمر، 2009)، دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، ودراسة (أبو فضة، 2006)، ومن ثم تصميم استبانته خصيصاً لجمع البيانات بحيث تغطي أسئلة الإستبانة فرضيات الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى مجموعتين كما يلي:

1. المجموعة الأولى: معلومات عامة عن عينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات.
2. المجموعة الثانية: يتناول استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية وتم تقسيمه إلى سبعة محاور كما يلي:
 1. المحور الأول: أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 9 فقرات.
 2. المحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 11 فقرة.
 3. المحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 10 فقرات.

4. **المحور الرابع:** أثر لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 10 فقرات.
5. **المحور الخامس:** أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 10 فقرات.
6. **المحور السادس:** أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 10 فقرات.
7. **المحور السابع:** أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، ويتكون من 8 فقرات.

رابعاً: صدق وثبات الإستبانة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) الصدق الظاهري للأداة (صدق أداة الدراسة)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات الوطن المختلفة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء.

ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً فيما يتعلق بتعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الإستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الإستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء التابعة له كما يلي:

أ. **الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:** أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (1)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.566	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل، هدف استراتيجي قابل للتحقق.	1
0.000	0.736	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	2
0.000	0.659	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3
0.000	0.700	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	4
0.000	0.719	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	5
0.000	0.651	تعمل الإدارة على زيادة الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.	6
0.004	0.554	يقدم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة.	7
0.001	0.645	نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم.	8
0.000	0.673	توفر الاستثمارات أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	9

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء

المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.574	يحتوي معيار ربحية أصحاب الودائع على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعاقل.	1
0.000	0.746	يستهدف معيار الاحتفاظ بالمودين الحاليين تطبيق مقاييس تلبي حاجاتهم المادية والدينية.	2
0.017	0.471	يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.	3
0.004	0.557	يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.	4
0.004	0.556	تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات المتاحة.	5
0.009	0.508	تسعى إدارة البنك إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	6
0.006	0.537	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.	7
0.001	0.616	يفضل معظم عملاء البنك التعامل معه عن غيره من المنافسين.	8
0.006	0.533	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	9
0.003	0.571	يستجيب البنك لشكاوى العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	10
0.012	0.495	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.	11

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ج- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتضمن معيار الإتقان في الخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.	0.649	0.000
2	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.	0.483	0.014
3	يتم تصميم عمليات البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	0.440	0.028
4	تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها البنك آليات العمل والخدمة المصرفية.	0.435	0.030
5	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.	0.549	0.004
6	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.	0.612	0.001
7	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.	0.545	0.005
8	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.	0.389	0.055
9	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.	0.424	0.035
10	يوجد أثر ايجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.	0.748	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

د- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.562	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	1
0.000	0.708	يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.	2
0.000	0.762	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.	3
0.000	0.739	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	4
0.018	0.471	هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل البنك.	5
0.000	0.695	توجد نسبة لا بأس بها من الموظفين يتركون العمل وينتقلون إلى العمل في أماكن أخرى.	6
0.033	0.429	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.	7
0.000	0.681	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	8
0.006	0.535	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة وتمييزة ومفيدة للعمل.	9
0.000	0.658	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل.	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

هـ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.646	يساهم البنك في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس.	1
0.002	0.592	يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	2
0.006	0.537	يقوم البنك بدور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء وتعبيد الطرق.	3
0.033	0.429	يقدم البنك هدايا عينية تقي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "حقيبة مدرسية وكسوة العيد".	4
0.005	0.545	يقدم البنك الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم.	5
0.014	0.487	يقوم البنك بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	6
0.018	0.468	يتيح البنك للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك وتقديم الدعم اللازم لهم.	7
0.015	0.481	يساهم البنك في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	8
0.034	0.426	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.	9
0.035	0.423	يقدم البنك منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

و- **الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس:** أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.014	0.486	تتمحور العمليات المصرفية المنفذة حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً.	1
0.012	0.493	يتجسد المبرر الرئيس لتمييز المصرف في تجنب الربا أخذاً وعتاءً.	2
0.002	0.590	يتجسد مبدأ أخذ الحيطة والحذر في الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا.	3
0.006	0.530	يرسم البنك سياسة التعامل بالأخلاق الفاضلة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء البنك.	4
0.001	0.627	تشارك هيئة الرقابة الشرعية في نماذج العقود الاستثمارية وطلبات التوظيف.	5
0.024	0.451	تتأكد هيئة الرقابة الشرعية من التزام البنك بفتاها الشرعية وعدم تجاوزها.	6
0.044	0.407	أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متفرغين لعملهم في البنك.	7
0.011	0.500	هناك ضرورة لوجود برامج توعية للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها البنك الإسلامي من مرابحة ومشاركة ومضاربة وغيرها.	8
0.000	0.717	تخضع جميع معاملات البنك ذات الطابع التمويلي والاستثماري إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية قبل تنفيذها.	9
0.016	0.478	يراعي البنك تطبيق الضوابط والمعايير التي نصت عليها هيئة الرقابة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ز- الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.618	يتم متابعة المشكلات التي تظهرها التقارير الرقابية وتحتاج إلى متابعة سريعة وفورية.	1
0.000	0.649	تتمحور قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة حول التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية.	2
0.004	0.556	تستهدف الإجراءات الرقابية المحاسبية المحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين).	3
0.001	0.641	تعمل الرقابة المصرفية على توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية مفيدة.	4
0.003	0.561	يسعى البعد الرقابي بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية.	5
0.001	0.624	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم بموجبها على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.	6
0.013	0.488	تجرى عمليات تدقيق دورية على فروع البنك وبشكل منتظم.	7
0.008	0.520	يتم الأخذ بتقرير المدقق وتصحيح مواطن الأخطاء والعش التي أظهرها التقرير.	8

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

* - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.546	0.005
الثاني	أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.797	0.000
الثالث	أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.650	0.000
الرابع	أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.750	0.000
الخامس	أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.724	0.000
السادس	أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.690	0.000
السابع	أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	0.758	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

* - ثبات فقرات الإستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مشابهه (العساف، 1995: 430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات $= \frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (9) أن هناك معامل ثبات كبير

نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الإستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (9)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	9	0.783	0.878
الثاني	أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	11	0.740	0.850
الثالث	أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.799	0.888
الرابع	أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.825	0.904
الخامس	أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.754	0.860
السادس	أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.696	0.821
السابع	أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	8	0.781	0.877
	جميع المحاور	68	0.805	0.892

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول

رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الإستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (10)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	9	0.894
الثاني	أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	11	0.873
الثالث	أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.938
الرابع	أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.933
الخامس	أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.889
السادس	أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.854
السابع	أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	8	0.902
	جميع الفقرات	68	0.917

خامساً: المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1) تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي
قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 عالية، 5 عالية جداً).
وجداول رقم (11) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (11)

الفترة	20-1	40-21	60-41	80-61	100-81
درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الوزن	1	2	3	4	5

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89).
4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
7. معادلة سييرمان براون للثبات.
8. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا 1-)
(Sample K-S).
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
12. اختبار شفیه للفرق المتعددة بين المتوسطات.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تشتمل الدراسة في هذا المبحث على ما يلي:

أولاً: خصائص وسمات عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضيات.

أولاً: خصائص وسمات عينة الدراسة:
معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان

1- الجنس:

يبين جدول رقم (12) توزيع العينة حسب متغير الجنس حيث بلغت النسبة المئوية للذكور 93.3% والنسبة المئوية للإناث 6.7%، وهي قريبة من نسبة توزيع القوى العاملة في البنك الإسلامي الفلسطيني حيث بلغت النسبة المئوية للذكور 10.8%، حيث إن إجمالي الموظفين 342 موظفاً وعدد الإناث منهم 37 موظفة (التقرير السنوي، 2010).

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	93.3
أنثى	4	6.7
المجموع	60	100.0

2- العمر:

يبين جدول رقم (13) أن 70% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأقل، في حين أن 30% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 40-50 سنة، ويعزو ذلك إلى أن البنك الإسلامي الفلسطيني حديث التوسع فلقد قام بفتح فروع جديدة ما بعد عام 2005 فاحتاج إلى موظفين جدد استقطبهم البنك من سوق الجامعات ليخدموا المصرف، في حين أن الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة فبعضهم من الطاقم القديم والبعض الآخر تم استقطابهم من مصارف تجارية لديهم خبرة كافية في العمل المصرفي.

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	15	25.0
من 31-40 سنة	27	45.0
من 41-50 سنة	18	30.0
المجموع	60	100.0

3- الدرجة العلمية:

يبين جدول رقم (14) أن معظم عينة الدراسة درجتهم العلمية بكالوريوس وماجستير أي ما نسبته 96.6%، مما يدل على أن غالبية الباحثين على درجة عالية من المستوى العلمي وهم من حملة الاختصاصات ذات العلاقة مما يطمئن الباحث على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الإستبانة والإجابة عليها.

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	2	3.3
بكالوريوس	53	88.3
ماجستير	5	8.3
المجموع	60	100.0

4- التخصص:

يبين جدول رقم (15) أن 48.3% من عينة الدراسة تخصصهم "محاسبة"، و23.3% من عينة الدراسة تخصصهم "إدارة أعمال"، و6.7% من عينة الدراسة تخصصهم "علوم مالية ومصرفية"، و10% من عينة الدراسة تخصصهم "اقتصاد"، و11.7% من عينة الدراسة تخصصهم "أخرى"، وبذلك فإن ما نسبته 88.3% هم من خريجي كلية التجارة بتخصصاتها المختلفة، وهذا يعود لكونهم أقدر من غيرهم من التخصصات الأخرى في فهم طبيعة العمل المصرفي، ودعم وتعزيز الجوانب الإيجابية وتوفير الحلول الملائمة لمعالجة الجوانب السلبية التي يواجهونها.

جدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	29	48.3
إدارة أعمال	14	23.3
علوم مالية ومصرفية	4	6.7
اقتصاد	6	10.0
أخرى	7	11.7
المجموع	60	100.0

5- المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (16) أن 30% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "موظف"، و36.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم" و15% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "نائب مدير فرع"، و18.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير فرع". وبذلك يكون ما نسبته 70% من المجيبين هم من فئة القيادة أو الإدارة الوسطى (مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم)، والتي يقع على عاتقها عبئ تنفيذ الأهداف والتوجهات العامة.

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
30.0	18	موظف
36.7	22	رئيس قسم
15.0	9	نائب مدير فرع
18.3	11	مدير فرع
100.0	60	المجموع

6- الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي:

يبين جدول رقم (17) أن 88.3% من عينة الدراسة تراوحت الخبرة العملية لهم 5 سنوات فأكثر، وهذا دليل على توفر الخبرة المصرفية لدى معظم العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني وأن الكادر الموجود ذو خبرة ودراية كافية بالعمل.

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي
11.7	7	أقل من 5 سنوات
36.7	22	5 - 10 سنة
33.3	20	11 - 15 سنة
18.3	11	16 - 20 سنة
100.0	60	المجموع

7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي:

يبين جدول رقم (18) أن 63.3% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها في مجال العمل المصرفي "أكثر من 4 دورات"، وهؤلاء هم أقدر من غيرهم على تنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومنها بطاقة الأداء المتوازن، حيث إن إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني تؤمن بأهمية العناية بالعنصر البشري من ناحية التدريب والتطوير حيث بلغ في عام 2009 وعام 2010 عدد الموظفين الملتحقين بدورات تدريبية 157 موظف شملت 59 دورة تدريبية وورشة عمل (التقرير السنوي، 2010: 19).

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي
5.0	3	لا يوجد
31.7	19	1 - 4 دورات
63.3	38	أكثر من 4 دورات
100.0	60	المجموع

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (19) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (19)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	9	0.681	0.743
الثاني	أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	11	0.733	0.656
الثالث	أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.643	0.802
الرابع	أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.559	0.913
الخامس	أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.482	0.974
السادس	أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	10	0.921	0.364
السابع	أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	8	1.070	0.203
	جميع الفقرات	68	0.686	0.734

ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الإستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 تكون آراء العينة في الفقرة متوسطة.

رابعاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.637، مما يدل على أن "الإدارة تسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار بدرجة عالية".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "79.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.502، مما يدل على أن "مقياس تحقيق الربح العادل يعتبر هدفاً استراتيجياً قابل للتحقق بدرجة عالية".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "68.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.944، مما يدل على أن "البنك يقدم الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة بدرجة عالية".

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وبدرجة عالية على تلك الفقرات من المجال الأول، وهو مؤشر واضح على أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين، وأن الربح العادل يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه، وأن البنك يتمتع بوضع تنافسي جيد في تقديم الخدمات.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "64.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.099" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.079، مما يدل على أن "الإدارة تعمل على زيادة الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بصورة متوسطة".

2. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "56.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.094" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.833، مما يدل على أن "الاستثمارات توفر أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك بصورة متوسطة".

3. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "42.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.940، مما يدل على أن "نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين لا تتناسب مع توقعاتهم".

وهذا يدل على أن موافقة أفراد العينة قلت في هذه الفقرات، حيث وافقت بدرجة عالية على أن الإدارة تزيد من خدماتها عبر الدخول في مجالات جديدة، وعلى أن الاستثمارات توفر أرباحاً تلبي أهداف

السياسة الاستثمارية بدرجة متوسطة، وقلت جداً موافقة أفراد العينة على الفقرة رقم "8" حيث كادت تقل عن الدرجة المتوسطة ولكنها وصلت إلى تلك الدرجة فكان الوزن النسبي لها 42.33% مما يدل على أن نسبة الأرباح الموزعة لا تفي بتوقعات المساهمين بالقدر الكافي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي) تساوي 3.27 والوزن النسبي يساوي 65.41% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.137 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة 0.506، مما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية. وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو قمر، 2009)، ودراسة (درغام أبو فضة، 2009).

جدول رقم (20)

تحليل الفقرات للمحور الأول: أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل، هدف استراتيجي قابل للتحقق.	3.95	0.502	79.00	14.668	0.000
2	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.97	0.637	79.33	11.756	0.000
3	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3.27	0.821	65.33	2.517	0.015
4	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	3.30	0.766	66.00	3.034	0.004
5	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	3.37	0.938	67.33	3.027	0.004
6	تعمل الإدارة على زيادة الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.	3.23	1.079	64.67	1.675	0.099
7	يقدم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة.	3.42	0.944	68.33	3.419	0.001
8	نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم.	2.12	0.940	42.33	-7.275	0.000
9	توفر الاستثمارات أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	2.82	0.833	56.33	-1.704	0.094
	جميع الفقرات	3.27	0.506	65.41	4.137	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "78.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.591، مما يدل على أن "يحتوي معيار ربحية أصحاب الودائع على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعادل بدرجة عالية".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "75.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.922، مما يدل على أن "مقياس رضا العميل يسعى إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل بدرجة عالية".

3. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "73.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.752، مما يدل على أن "مقياس الاحتفاظ بالمواعين الحاليين يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجاتهم المادية والدينية بدرجة عالية".

وهذا يعني أن هناك موافقة وبدرجة عالية على تلك الفقرات من المجال الثاني، وهو مؤشر واضح على أن أصحاب الودائع يهتمون بالربح الحلال والعادل وبذلك تكون تلك الفقرات ايجابية وأن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث إن مجتمعنا إسلامي والوازع الديني محرك أساس لكل ما يسعى لتحقيقه الكثير من أصحاب رؤوس الأموال.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "66.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.017" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.944، مما يدل على أن "الوقت المبذول لتلبية طلب العميل يتناسب مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة بدرجة عالية".

2. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "65.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.028" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.918، مما يدل على أن "البنك يستجيب لشكاوى العملاء ويعالج الخلل بسرعة بدرجة عالية".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "63.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.210" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.917، مما يدل على أنه "يوجد مستوى متوسط من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك".

مما يتضح في هذه الفقرات أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على محتواها، ولكنها تحتاج من البنك الإسلامي الفلسطيني أن يعمل على زيادة السرعة في الأداء وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء لكسب رضاهم بشكل أكبر.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) تساوي 3.48 والوزن النسبي يساوي 69.94% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.558 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.494، مما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لبعدهم العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية. وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وهذا مؤشر على نجاح البنك في تحقيق نتائج ايجابية في تطوير وتحسين علاقته بالعملاء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالملك، 2006).

جدول رقم (21)

تحليل الفقرات للمحور الثاني: أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يحتوي معيار ربحية أصحاب الودائع على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعادل.	3.92	0.591	78.33	12.021	0.000
2	يستهدف معيار الاحتفاظ بالمودين الحاليين تطبيق مقاييس تلبي حاجاتهم المادية والدينية.	3.67	0.752	73.33	6.870	0.000
3	يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.	3.53	0.676	70.67	6.114	0.000
4	يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.	3.78	0.922	75.67	6.579	0.000
5	تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات المتاحة.	3.42	0.671	68.33	4.808	0.000
6	تسعى إدارة البنك إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.40	0.978	68.00	3.169	0.002
7	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.	3.15	0.917	63.00	1.267	0.210
8	يفضل معظم عملاء البنك التعامل معه عن غيره من المنافسين.	3.48	0.725	69.67	5.166	0.000
9	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	3.38	0.865	67.67	3.431	0.001
10	يستجيب البنك لشكاوى العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	3.27	0.918	65.33	2.250	0.028
11	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.	3.30	0.944	66.00	2.461	0.017
	جميع الفقرات	3.48	0.494	69.64	7.558	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أثر بعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "74.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.578، مما يدل على أنه "يتضمن معيار الإلتقان في الخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "72.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.712، مما يدل على أنه "يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة".

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "69.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.791، مما يدل على أنه "يتم تصميم عمليات البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة".

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تلك الفقرات من المجال الثالث وبدرجة عالية، وهو مؤشر واضح على أن البنك الإسلامي الفلسطيني يحاول إدخال كل ما هو جديد على عملياته لتقديم خدمة أفضل لتحسين الوضع التنافسي والاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "61.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.635" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.811، مما يدل على أنه "يتم توفير بصورة متوسطة الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة".

2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "51.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.982، مما يدل على أنه "يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب بدرجة متوسطة".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "49.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.852، مما يدل على أن "الخدمات المصرفية المستحدثة تفوق توقعات العملاء بدرجة قليلة".

وهذا يعني أن هناك قصور لدى البنك الإسلامي الفلسطيني في هذه الفقرات وقد يرجع ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة في البلاد حيث صعوبة دخول بعض الآلات إلى أرض الوطن، يؤثر على جودة الخدمات المصرفية المقدمة وعلى التكلفة والوقت المناسب لتقديم تلك الخدمة، وعلى

إدارة البنك الإسلامي أن لا تقف مكتوفة الأيدي وتحاول بكل ما أوتيت من قوة للتغلب على كل الصعاب لتقديم جودة أفضل في أداء الخدمات المصرفية وفي الوقت المناسب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) تساوي 3.21 والوزن النسبي يساوي 64.13% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 2.868 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة 0.558، مما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لبعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية. وبالتالي قبول الفرضية البديلة، حيث إن البنك الإسلامي الفلسطيني يطور نفسه شيئاً فشيئاً في هذا المجال وذلك من خلال فتح فروع جديدة في مختلف محافظات الوطن، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو قمر، 2009)، دراسة (غو، 2005).

جدول رقم (22)

تحليل الفقرات للمحور الثالث: أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتضمن معيار الإتقان في الخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.	3.73	0.578	74.67	9.822	0.000
2	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.	3.63	0.712	72.67	6.887	0.000
3	يتم تصميم عمليات البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.47	0.791	69.33	4.569	0.000
4	تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها البنك آليات العمل والخدمة المصرفية.	3.47	0.769	69.33	4.698	0.000
5	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.	3.15	0.732	63.00	1.586	0.118
6	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.	3.23	0.745	64.67	2.427	0.018
7	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.	2.45	0.852	49.00	-4.999	0.000
8	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.	2.55	0.982	51.00	-3.551	0.001
9	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.	3.05	0.811	61.00	0.477	0.635
10	يوجد أثر ايجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.	3.33	0.933	66.67	2.768	0.008
	جميع الفقرات	3.21	0.558	64.13	2.868	0.006

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "60" تساوي 2.0

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (أثر بعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "75.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.751، مما يدل على أنه "يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة وتمييزة ومفيدة للعمل".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "73.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.933، مما يدل على أنه "هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل البنك".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "69.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.792، مما يدل على أنه "يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانات المادية".

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وبدرجة عالية على تلك الفقرات من المجال الرابع، وهو مؤشر واضح على وجود موظفين يمتلكون الخبرة لدى البنك الإسلامي الفلسطيني، ولديهم الاستعداد لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل البنك، وأنهم يفهمون وبشكل واضح خصائص البنك المهنية والثقافية.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "60.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.825" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.164، مما يدل على أنه "يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل بصورة متوسطة".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "59.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.704" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.016، مما يدل على أن "البنك يحرص بصورة متوسطة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم".

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "56.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.150" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.886، مما يدل على أنه "يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته بصورة متوسطة".

وهذا يدل على أن موافقة أفراد العينة وصلت إلى درجة متوسطة، وهذا يحتم على الإدارة أن تهتم بموظفيها ذوي الالتزام العالي وتحفيزهم بشكل أكبر مما هم عليه، حتى يتمسكون بوظائفهم في البنك ولا

يبحثون على بديل آخر، وبالتالي يفقد البنك العديد من الكفاءات والخبرات التي سوف تنتقل بدورها إلى المنافسين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني) تساوي 3.24 والوزن النسبي يساوي 64.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 3.628 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة 0.502، مما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لبعث التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية. وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وهذا مؤشر على أن موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني راضون ولكن ليس بالقدر الكافي عن سياسة التدريب والتعلم في البنك، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو فضة، 2006)، ودراسة (أبو قمر، 2009).

جدول رقم (23)

تحليل الفقرات للمحور الرابع: أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.150	-1.457	56.67	0.886	2.83	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	1
0.185	1.342	62.67	0.769	3.13	يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.	2
0.068	1.857	64.33	0.904	3.22	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.	3
0.704	-0.381	59.00	1.016	2.95	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	4
0.000	5.536	73.33	0.933	3.67	هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل البنك.	5
0.236	1.197	63.67	1.186	3.18	توجد نسبة لا بأس بها من الموظفين يتركون العمل وينتقلون إلى العمل في أماكن أخرى.	6
0.000	4.729	69.67	0.792	3.48	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.	7
0.347	0.948	62.00	0.817	3.10	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.	8
0.000	7.739	75.00	0.751	3.75	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.	9
0.825	0.222	60.67	1.164	3.03	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل.	10
0.001	3.628	64.70	0.502	3.24	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

الفرضية الخامسة: يوجد أثر للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "69.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.066، مما يدل على أن "البنك يتيح للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك وتقديم الدعم اللازم لهم بدرجة عالية".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "63.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.221" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.044، مما يدل على أن "البنك يقدم بصورة متوسطة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات".

3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "61.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.597" وهي أكبر من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.972، مما يدل على أن "البنك يقدم بصورة متوسطة هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "حقيبة مدرسية وكسوة العيد".

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات من المجال الخامس بدرجة متوسطة، مما يحتم على البنك أن يزيد من دعمه للأنشطة الثقافية والعلمية وتقديم المزيد من الهدايا التي تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "51.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.096، مما يدل على أن "البنك يقوم بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل بدرجة قليلة".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "50.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.081، مما يدل على أن "البنك يساهم في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس بدرجة قليلة".

3. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "42.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.982، مما يدل على أن "البنك يقدم منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية بدرجة قليلة".

وهذا يعني أن أفراد العينة في هذه الفقرات من المجال الخامس يوضحون أن البنك لا يقوم بدوره كما يجب في دعم الطلبة لتكملة مسيرتهم التعليمية، وأن مساهمته في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس ضئيلة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، تساوي 2.77 والوزن النسبي يساوي 55.48% وهي أقل من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 2.314 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.024 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد أثر سلبي للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. بالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن أفراد العينة لا يوافقون على أداء البنك الإسلامي الفلسطيني في المجال الاجتماعي، حيث يرون أنه لا يقوم بدوره الاجتماعي على الوجه الأكمل، ويظهر ذلك أيضاً في التقرير السنوي للبنك لعام 2010 الذي يبين أن الأموال التي أنفقها البنك على المسؤولية الاجتماعية في عام 2010 هي 160,000 دولار لجميع فروعها وبالغلة 14 فرع ومكتب، وهذا أقل مما يتوقعه المجتمع من البنك الإسلامي الفلسطيني الذي يبلغ رأس ماله (46,021,665) دولار، ويحقق أرباح قبل الضريبة مبلغ (2,491,526) دولار حتى نهاية عام 2010 أي بزيادة مقدارها (2,120,788) دولار عن عام 2009 (التقرير السنوي، 2010: 34)، وهذا يختلف مع دراسة (أبو قمر، 2009) حيث كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال في تلك الدراسة هو 72.74% وإن كان هو أقل نسبة بين محاور تلك الدراسة فهو أفضل حالاً، ولهذا فإنه يتحتم على البنك الإسلامي الفلسطيني تقديم المزيد نحو المجتمع.

جدول رقم (24)

تحليل الفقرات للمحور الخامس: أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يساهم البنك في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس.	2.50	1.081	50.00	-3.581	0.001
2	يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	3.17	1.044	63.33	1.236	0.221
3	يقوم البنك بدور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء وتعبيد الطرق.	2.60	1.196	52.00	-2.591	0.012
4	يقدم البنك هدايا عينية تقي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "حقيبة مدرسية وكسوة العيد".	3.07	0.972	61.33	0.531	0.597
5	يقدم البنك الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم.	2.77	1.015	55.33	-1.781	0.080
6	يقوم البنك بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	2.55	1.096	51.00	-3.181	0.002
7	يتيح البنك للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك وتقديم الدعم اللازم لهم.	3.48	1.066	69.67	3.514	0.001
8	يساهم البنك في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	2.78	0.976	55.67	-1.720	0.091
9	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.	2.68	0.892	53.67	-2.749	0.008
10	يقدم البنك منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.	2.13	0.982	42.67	-6.834	0.000
	جميع الفقرات	2.77	0.759	55.47	-2.314	0.024

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

الفرضية السادسة: يوجد أثر لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "88.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.745، مما يدل على أنه "يتجسد المبرر الرئيس لتمييز المصرف في تجنب الربا أخذاً وعطاءً بدرجة عالية جداً".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "88.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.645، مما يدل على أن "مبدأ أخذ الحيطة والحذر يتجسد في الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا بدرجة عالية جداً".

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "87.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.825، مما يدل على أن "العمليات المصرفية المنفذة تتمحور حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً بدرجة عالية جداً".

وهذا يعني أن هناك موافقة وبدرجة عالية جداً من قبل أفراد العينة عن تلك الفقرات من المجال السادس، وهذا مؤشر واضح على أن المبرر الرئيس لتمييز البنك الإسلامي الفلسطيني يتجسد في تجنب الربا أخذاً وعطاءً، وأن العمليات المصرفية المنفذة تتمحور حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "82.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.896، مما يدل على أن "هناك ضرورة لوجود برامج توعية للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها البنك الإسلامي من مرابحة ومشاركة ومضاربة وغيرها بدرجة عالية جداً".

2. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "75.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.914، مما يدل على أن "جميع معاملات البنك ذات الطابع التمويلي والاستثماري تخضع إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية قبل تنفيذها وبدرجة عالية".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "68.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.003" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 1.064، مما يدل على أن "أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متفرغين

لعملهم في البنك وبدرجة عالية ولكن ليس بالقدر اللازم حيث أن أعضاء هيئة الرقابة الخارجية يداومون بشكل جزئي في البنك".

وفي هذه الفقرات نجد أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على محتواها، حيث يرون أنه لا بد من وجود برامج توعيه للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها البنك وبيان الجانب الشرعي لها وذلك لأنها صيغ استثمارية حديثة قد يجهلها كثير من الناس.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، تساوي 4.13 والوزن النسبي يساوي 82.60% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.671 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة 0.559، مما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لبعث ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية جداً. وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ويعزى ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع إسلامي متمسك بمبادئ الإسلام وتعاليمه، ويبحث باستمرار عن البديل الإسلامي، حيث نجد أن نسبة هذا المجال هي أعلى نسبة بين محاور الدراسة.

جدول رقم (25)

تحليل الفقرات للمحور السادس: أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تتمحور العمليات المصرفية المنفذة حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً.	4.38	0.825	87.67	12.984	0.000
2	يتجسد المبرر الرئيس لتمييز المصرف في تجنب الربا أخذاً وعطاءً.	4.43	0.745	88.67	14.906	0.000
3	يتجسد مبدأ أخذ الحبيطة والحذر في الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا.	4.42	0.645	88.33	17.000	0.000
4	يرسم البنك سياسة التعامل بالأخلاق الفاضلة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء البنك.	4.12	0.666	82.33	12.984	0.000
5	تشارك هيئة الرقابة الشرعية في نماذج العقود الاستثمارية وطلبات التوظيف.	4.15	0.799	83.00	11.151	0.000
6	تتأكد هيئة الرقابة الشرعية من التزام البنك بفتاها الشرعية وعدم تجاوزها.	4.28	0.904	85.67	11.000	0.000
7	أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متفرغين لعملهم في البنك.	3.43	1.064	68.67	3.156	0.003
8	هناك ضرورة لوجود برامج توعية للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها البنك الإسلامي من مرابحة ومشاركة ومضاربة وغيرها.	4.10	0.896	82.00	9.506	0.000
9	تخضع جميع معاملات البنك ذات الطابع التمويلي والاستثماري إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية قبل تنفيذها.	3.75	0.914	75.00	6.359	0.000
10	يراعي البنك تطبيق الضوابط والمعايير التي نصت عليها هيئة الرقابة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.	4.23	0.789	84.67	12.107	0.000
	جميع الفقرات	4.13	0.559	82.60	15.671	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السابع (أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "86.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.696، مما يدل على أنه "يتم الأخذ بتقرير المدقق وتصحيح مواطن الأخطاء والغش التي أظهرها التقرير بدرجة عالية جداً".
2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "82.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.873، مما يدل على أن "الإجراءات الرقابية المحاسبية تستهدف المحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين) بدرجة عالية جداً".
3. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "81.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.861، مما يدل على أن "قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة تتمحور حول التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية بدرجة عالية جداً". وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات من المجال السابع، وهذا مؤشر جيد على أن البنك الإسلامي الفلسطيني يقوم بالإجراءات الرقابية للمحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين)، التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية وذلك لضمان التميز في تقديم الخدمات المصرفية بطريقة شرعية سليمة.

كما تبين النتائج أن أقل ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "79.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.725، مما يدل على أنه "يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم بموجبها على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه الإستراتيجية وبدرجة عالية".
2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "77.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.732، مما يدل على أن "البعد الرقابي يسعى بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية بدرجة عالية".
3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "74.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.825، مما يدل على أن "الرقابة المصرفية تعمل على توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية مفيدة بدرجة عالية".

وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى أن البنك الإسلامي الفلسطيني يسعى بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية، ومقارنة أداءه الفعلي مع الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني)، تساوي 4.01 والوزن النسبي يساوي 80.25% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 12.547 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.625، مما يدل على أنه يوجد أثر ايجابي لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بدرجة عالية. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، ويعزى ذلك إلى أن الإجراءات الرقابية المطبقة في البنك الإسلامي الفلسطيني تسير بشكل جيد وفعال، حيث إنه يوجد عمليات تدقيق دورية على فروع البنك، ومتابعة للمشكلات التي تظهرها التقارير والتي تحتاج إلى متابعة سريعة وفورية، وتصحيح مواطن الأخطاء التي تظهرها التقارير، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو فضة، 2006).

جدول رقم (26)

تحليل الفقرات للمحور السابع: أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم متابعة المشكلات التي تظهرها التقارير الرقابية وتحتاج إلى متابعة سريعة وفورية.	3.98	0.833	79.67	9.139	0.000
2	تتمحور قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة حول التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية.	4.07	0.861	81.33	9.597	0.000
3	تستهدف الإجراءات الرقابية المحاسبية المحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين).	4.13	0.873	82.67	10.059	0.000
4	تعلم الرقابة المصرفية على توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية مفيدة.	3.72	0.825	74.33	6.727	0.000
5	يسعى البعد الرقابي بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية.	3.85	0.732	77.00	8.989	0.000
6	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم بموجبها على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.	3.98	0.725	79.67	10.511	0.000
7	تجرى عمليات تدقيق دورية على فروع البنك وبشكل منتظم.	4.07	0.756	81.33	10.927	0.000
8	يتم الأخذ بتقرير المدقق وتصحيح مواطن الأخطاء والغش التي أظهرها التقرير.	4.30	0.696	86.00	14.463	0.000
	جميع الفقرات	4.01	0.625	80.25	12.547	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

* تحليل محاور الدراسة مجتمعة:

(استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 3.43 والوزن النسبي يساوي 68.61% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.784 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تستخدم كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.

جدول رقم (27)

تحليل محاور الدراسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني

الترتيب	المحور	العنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	السادس	أثر بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	4.13	0.559	82.60	15.671	0.000
2	السابع	أثر بعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	4.01	0.625	80.25	12.547	0.000
3	الثاني	أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	3.48	0.494	69.64	7.558	0.000
4	الأول	أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	3.27	0.506	65.41	4.137	0.000
5	الرابع	أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	3.24	0.502	64.70	3.628	0.001
6	الثالث	أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	3.21	0.558	64.13	2.868	0.006
7	الخامس	أثر البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.	2.77	0.759	55.47	-2.314	0.024
		جميع الفقرات	3.43	0.429	68.61	7.784	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" تساوي 2.0

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي). وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (28) ويبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.091 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.717 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الجنس.

عنوان الدراسة	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	ذكر	56	3.456	0.425	1.717	0.091
	أنثى	4	3.081	0.350		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "58" تساوي 2.0

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى العمر. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (29) ويبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.137 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.328 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى العمر.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى العمر.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	0.416	2	0.208	1.137	0.328
	داخل المجموعات	10.420	57	0.183		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الدرجة العلمية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الدرجة العلمية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (30) ويبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.101 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.132 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الدرجة العلمية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الدرجة العلمية.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	0.744	2	0.372	2.101	0.132
	داخل المجموعات	10.092	57	0.177		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى التخصص العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (31) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.520 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.54، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.721 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى التخصص العلمي.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	0.395	4	0.099	0.520	0.721
	داخل المجموعات	10.441	55	0.190		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.54

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (32) ويبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.820 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.154 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	0.963	3	0.321	1.820	0.154
	داخل المجموعات	9.873	56	0.176		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.77

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الخبرة العملية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الخبرة العملية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (33) ويبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.218 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.312 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الخبرة العملية.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى الخبرة العملية.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	0.664	3	0.221	1.218	0.312
	داخل المجموعات	10.173	56	0.182		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.77

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (34) ويبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.244 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.019 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي، ويبين اختبار شفیه جدول رقم (35) أن الفروق بين فئتي "أكثر من 4 دورات" و"لا يوجد دورات" والفروق لصالح الفئة "أكثر من 4 دورات"، كما توجد فروق بين فئتي "1-4 دورات" و"لا يوجد دورات" والفروق لصالح الفئة "1-4 دورات".

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.

عنوان الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	بين المجموعات	1.404	2	0.702	4.244	0.019
	داخل المجموعات	9.432	57	0.165		
	المجموع	10.836	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

جدول رقم (35)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.

الجزء	الفروق بين المتوسطات	لا يوجد م=2.76	1-4 دورات م=3.48	أكثر من 4 دورات م=3.46
استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.	لا يوجد م=2.76		-0.713*	-0.695*
	1-4 دورات م=3.48	0.713*		0.018
	أكثر من 4 دورات م=3.46	0.695*	-0.018	

*الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

م: تعني المتوسط الحسابي للفئة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

تشتمل الدراسة في هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: توصيات الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة.

المبحث الأول

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، وفي ضوء التحليلات النظرية والعملية لهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. 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.
2. يوجد أثر إيجابي متوسط للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.
3. يوجد أثر إيجابي متوسط أيضاً لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.
4. فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني فقد كان أثره محدوداً.
5. يوجد أثر إيجابي محدود أيضاً لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.
6. يوجد أثر سلبي للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا البعد 55.48%، وهي أقل من الوزن النسبي المتوسط 60%.
7. يوجد أثر إيجابي لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.
8. يوجد أثر إيجابي لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.
9. يطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، وبذلك يمكن تبويب تلك المقاييس ضمن جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، وجانب النمو والتعلم.
10. أن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء.

11. يوجد عدد مناسب من الموظفين في البنك الإسلامي الفلسطيني يمتلكون خبرات عملية خاصة و متميزة ومفيدة للعمل.
12. غالبية أعضاء هيئة الرقابة الشرعية غير متفرغين لعملهم داخل البنك الإسلامي الفلسطيني.

المبحث الثاني

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي التي قدمت في المبحث الأول، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات وهي:

1. أن يعمل البنك الإسلامي الفلسطيني على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكافئاً للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي وتحقيق نتائج ايجابية في جميع المجالات.
2. ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني على كيفية تطبيقها بشكل فاعل.
3. أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية التي لها القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد وفعال في البنك الإسلامي الفلسطيني.
4. ضرورة أن تعمل إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني على تحسين وتطوير خدماتها للوصول إلى توقعات عملائها لضمان استمرارية تعاملهم، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة عالي.
5. ضرورة قيام البنك الإسلامي الفلسطيني بدوره الاجتماعي في مجالات بناء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس تقديم المنح الدراسية للطلاب لنكاملة مسيرتهم التعليمية.
6. ضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق.
7. ضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.
8. ضرورة أن تضم هيئة الرقابة الشرعية مجموعة ممن تتوفر فيهم المؤهلات والخبرات المصرفية لممارسة دورهم الرقابي بشكل أكثر فعالية في كافة مجالات العمل المصرفي الإسلامي.

المبحث الثالث

الدراسات المستقبلية المقترحة

1. دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.
2. إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات أخرى كالجامعات والمؤسسات الأهلية والمؤسسات الحكومية.
3. أهمية الربط والتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM).
4. إجراء دراسة بإضافة البعد الأخلاقي ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية.

أولاً: المراجع العربية.

1. 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.
2. أبو قمر، محمد، (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، القاهرة: الدار الجامعية.
4. البتانوني، علاء، (2004). تأثير الربط والتكامل والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 41، العدد 1.
5. البشتاوي، سليمان حسين، (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1.
6. 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.
7. البنك الإسلامي الفلسطيني، (2010). التقرير السنوي.
8. البنك الإسلامي الفلسطيني، (2009). التقرير السنوي.
9. البنك الإسلامي الفلسطيني، (2005). دليل الخدمات المصرفية.
10. البنك الإسلامي الفلسطيني، (1995). عقد التأسيس.
11. جودة، محفوظ أحمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 2.
12. الحبيب، محمد إبراهيم، (2006). الأداء المتوازن، برنامج الجودة الشاملة، العدد 2- السنة الثانية، جامعة الملك عبدالعزيز. <http://www.kau.edu.sa/tqm/home.html>.
13. الحسيني، فلاح حسن، (2000). الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

14. الخالدي، أيمن فتحي، (2006). قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2.
16. الدوري، زكريا مطلق، (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. زغلول، جودة عبدالرازق محمد، (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطور المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، مايو.
18. زوبلف، إنعام، ونور، عبدالناصر، (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 2.
19. السبيعي، معيوف، (2009). خدمة المجتمع في البنوك الكويتية، جريدة الرؤية الكويتية، فبراير. <http://www.arrouiah.com>.
20. السعدي، ماهر عبدالرحمن، (2007). تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة، مجلة عالم السعودية، مايو. <http://www.pr.Net/svw/2007/page00066>.
21. السوافيري، فتحي رزق سالم، (2003). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 40، العدد 2.
22. الشيشيني، حاتم محمد عبدالرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 1.
23. العارف، نادية، (2002). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
24. البرنوطي، سعاد نايف، (2001). الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

25. عايش، شادي عطا، (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. العبادي، مصطفى راشد، (2002). إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختباريه، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، المجلد 22، العدد 2.
27. عبدالحليم، نادية راضين (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 2.
28. عبدالعزيز، شهيرة، (2003). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 27، العدد 3.
29. عبدالملك، 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، 81-147.
30. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالخالق، كايد، (2001). البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، عمان: دار الفكر.
31. العساف، صالح حمد، (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكات.
32. عطية، محمد كمال، (1984). محاسبة الشركات والمصارف في النظام الإسلامي، منشأة المصارف بالإسكندرية.
33. 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.
34. عوض، محمد أحمد، (2001). الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
35. الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

36. الغروري، علي مجدي، (1998). نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال: دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، المجلد 21، العدد 15.
37. 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 عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
38. كشك، محمد بهجت، (1996). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة.
39. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى.
40. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006). التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
41. النمري، مجبور جابر، (2001). التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد 2.
42. هندي، همت مصطفى، (2000). نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الانجليزية.

1. 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.
2. Argyris, C., and Kaplan, R., (1994). Implementation New Knowledge the case of Activity – Based costing, Accounting Horizons, September, pp.83-105.
3. Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decision making and strategy Execution, sixth edition, persons, new york.
4. Basnett, H., (2001). Creating the strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard: A conference Report, management services, mar., 45 (3), pp. 18-20.

5. Bititci, U., S., Carrie, A., S., and MC Devitt, L., (1997). Performance measured: A Business process View, IFIDWG 5.7. working conference on modeling techniques for Business process Re- engineering an Benchmarking, edited by Guy Doumiengts and Jim Brown, chapman Hall publications.
6. Dilanthi, A., Haigh, M., Sarshar, and Baldry, (2002). Application of the Balanced Scorecard concept to Develop A conceptual Frame work to measure Facilities management performance with in NHS Facilities International Journal of health care quality Assurance, 15 (4/5), pp. 141-151.
7. Ellingson, A., and Wambsganss, R., (2001). Modifying the Approach to planning and Evaluation in Governmental Entities: A Balanced Scorecard Approach, Journal of public Budgeting Accounting and Financial management, spring, pp. 1-8.
8. Emmanuel, C., Otley, D., (1995). Reading in Accounting for management control, London, chapman and Hall.
9. Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., (1990). Accounting for management control, London, chapman and Hall, second Edition.
10. Chaudron, David, (2003). Balanced Scorecard, BSC and performance improvement. <http://organized change.com/Balanced Scorecard.htm>.
11. Christian, Johnson, and Beiman, Iry, (2007). Balanced Scorecard for state-Development Bank, Philippines.
12. Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer, (2010). Managerial Accounting, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA.
13. Hickman, Bill, (2003). The IT Balanced Scorecard Bridging the credibility Gap, Gyst Group, white paper 5, 1.12.
14. 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.
15. Ittner, D., and Tarker, F., (1998). Innovations in performance measurement: Trends and Research Implications, Journal of Management Accounting Research, 10, pp. 205-239.
16. Johnson, S., (1998). Identification and selection of environmental performance indicator: Application of the Balanced Scorecard approach, corporate Environmental strategy, vol. 15, Issue 4.
17. Kaplan, Robert s., and Atkinson Anthony A., (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed), new jersey: printice Hall.
18. Kaplan, s., Robert and Norton, David p., (2000). Having Trouble with your strategy then map it?, Harvard business review, September- October.
19. Kaplan, s., Robert and Norton, David p., (1992). the Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January- February.
20. Kaplan, s., Robert and Norton, David p., (1996). the Balanced Scorecard translating strategy in action, Harvard business review.

21. Maiga, Adam, and Jacobs, Fred, A., (2003). Balanced Scorecard, activity based costing and company performance: an empirical analysis, Journal of managerial, vol. xv, No 3.
22. Mark L., Frigo, and Paul, G., Pustrino, and George, W., Krull, (2000). The Balanced Scorecard for community Banks: Translating strategy into Action, Bank Accounting and Finance, vol. 11, Issue 3.
23. Marisawa, Torll, (2002). Building performance measurement system with the Balanced Scorecard Approach, Nomura research Institute (NAI), paper No. 45, April, 1.15.
24. Malmi, Teemu, (2001). Balanced Scorecard in finish companies: A Research Note, management Accounting Research, vol. 12, Issue 2.
25. Mathys, Nicholas J., and Thompson, Kenneth, R., (2006). Using the Balanced Scorecard: lessons learned from the US postal service and the Defence Finance and Accounting Service, IBM center for the business Government.
26. Mertins, K., Heising, P., Vorbech, J., (2001). Knowledge management Best-practice in Europe, Springer Verlage, Berlin.
27. Plant, Erin, (2007). Balanced Scorecard Masters, American strategic management Institute. www.ASMIweb.com.
28. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., and Bourne, M., (1997). Designing performance measures: A structured approach, International Journal of operations and production management, vol. 17, Issue 11.
29. Newing, R., (1995). Wake up to the Balanced Scorecard, managerial Accounting, 73, pp. 25-25.
30. Porter, Michael, E., (1996). What is strategy?, Harvard business review, November- December, president and fellows of Harvard college.
31. Kaplan, Robert s., and Norton, David p., (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part 1, Accounting Horizons, vol.15, Issue 1.
32. Simons, Robert, (1999). Performance measurement and control systems for Implementing strategy, Text and Cases, Prentice Hall.
33. Sinclair, D., and Zairi, m., (1995a). Effect process management through performance measurement- part 1, Business process re- engineering and managerial Journal, (1), 75-88.
34. Simons, R., (2000). Performance measurement and control system for Implementation strategy, New Jersey, Englewood: prentice – Hall.
35. Swee Seang, G., (2003). Best practices in KPI, In: National conference of key performance indicators, 21-23 October, Kuala lumpur.
36. Simons, R., (1995). Levers of control, Boston, Harvard Business school press.
37. www.islamicbank.ps
38. Zingales, F., and Hockerts, K., (2003). Towards the integration of environmental and social strategies in the financial control system, in the internal at <http://www.insead.edu/CMER/research/strategy/sbsc.htm>.

الملاحق

ملحق رقم (1): الإستبانة.

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة
كلية الدراسات العليا
قسم المحاسبة والتمويل

أخي الكريم / أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الموضوع/ استبانته بعنوان: "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين".

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا ووطننا بإذن الله. علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الباحث

حمد أحمد حمد أبو جزر

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: "هي نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، منظور العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم".

المجموعة الأولى: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

1- الجنس:

() ذكر () أنثى

2- العمر:

() 30 سنة فأقل () 31 - 40 سنة

() 41 - 50 سنة

3- الدرجة العلمية:

() دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير

4- التخصص:

() محاسبة () إدارة أعمال () علوم مالية ومصرفية

() اقتصاد () أخرى حدد -

5- المسمى الوظيفي:

() موظف () رئيس قسم

() نائب مدير فرع () مدير فرع

6- الخبرة العملية في مجال العمل المصرفي:

() أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنة

() 11 - 15 سنة () 16 - 20 سنة

7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي:

() لا يوجد () 1 - 4 دورات () أكثر من 4 دورات

المجموعة الثانية: الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

موافق بدرجة					البيان	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل، هدف استراتيجي قابل للتحقق.	1
					تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	2
					يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3
					يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	4
					يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	5
					تعمل الإدارة على زيادة الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة.	6
					يقدم البنك الخدمات المصرفية بأسعار ملائمة مقارنة بالبنوك المنافسة.	7
					نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم.	8
					توفر الاستثمارات أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	9
الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.						
					يحتوي معيار ربحية أصحاب الودائع على مقاييس تحقيق الربح الحلال والعادل.	1
					يستهدف معيار الاحتفاظ بالمودعين الحاليين تطبيق مقاييس تلبي حاجاتهم المادية والدينية.	2
					يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.	3
					يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.	4

م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
5	تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات المتاحة.				
6	تسعى إدارة البنك إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.				
7	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.				
8	يفضل معظم عملاء البنك التعامل معه عن غيره من المنافسين.				
9	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.				
10	يستجيب البنك لشكاوى العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.				
11	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.				
الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.					
1	يتضمن معيار الإتقان في الخدمات المصرفية هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.				
2	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.				
3	يتم تصميم عمليات البنك بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.				
4	تشمل عمليات التحسين الدائم التي يقوم بها البنك آليات العمل والخدمة المصرفية.				
5	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.				
6	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.				
7	تفوق الخدمات المصرفية المستحدثة توقعات العملاء.				
8	يتم توفير الخدمات المصرفية الجديدة في الوقت المناسب.				

م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
9	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية وبأقل تكلفة ممكنة.				
10	يوجد أثر ايجابي لحملات الترويج التي يقوم بها البنك في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.				
الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعث التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.					
1	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في إدارتكم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.				
2	يعتني معيار مستوى القدرة الفردية بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.				
3	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.				
4	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.				
5	هناك استعداد لدى الموظفين لبذل الجهد والعطاء والتضحية من أجل البنك.				
6	توجد نسبة لا بأس بها من الموظفين يتركون العمل وينتقلون إلى العمل في أماكن أخرى.				
7	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.				
8	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة.				
9	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.				
10	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل.				
الفرضية الخامسة: يوجد أثر للبعث الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.					
1	يساهم البنك في إنشاء المستشفيات والكلية التعليمية والمدارس.				
2	يقدم البنك الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.				

م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
3	يقوم البنك بدور كبير في تنشيط الاستثمار في مجالات البناء وتعبيد الطرق.				
4	يقدم البنك هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل "حقيبة مدرسية وكسوة العيد".				
5	يقدم البنك الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم.				
6	يقوم البنك بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.				
7	يتيح البنك للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك وتقديم الدعم اللازم لهم.				
8	يساهم البنك في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.				
9	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.				
10	يقدم البنك منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.				
الفرضية السادسة: يوجد أثر لبعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.					
1	تتمحور العمليات المصرفية المنفذة حول معيار الالتزام بتجنب البيوع المحرمة شرعاً.				
2	يتجسد المبرر الرئيس لتمييز المصرف في تجنب الربا أخذاً وعتاءً.				
3	يتجسد مبدأ أخذ الحيطة والحذر في الالتزام بتجنب التعامل بالصيغ الاستثمارية التي تكتنفها شبهات الربا.				
4	يرسم البنك سياسة التعامل بالأخلاق الفاضلة سواء مع الموظفين أنفسهم أو مع عملاء البنك.				
5	تشارك هيئة الرقابة الشرعية في نماذج العقود الاستثمارية وطلبات التوظيف.				
6	تتأكد هيئة الرقابة الشرعية من التزام البنك بفتاها الشرعية وعدم تجاوزها.				
7	أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متفرغين لعملهم في البنك.				

م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
8	هناك ضرورة لوجود برامج توعية للعملاء للتعرف على المعاملات التي يقدمها البنك الإسلامي من مرابحة ومشاركة ومضاربة وغيرها.				
9	تخضع جميع معاملات البنك ذات الطابع التمويلي والاستثماري إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية قبل تنفيذها.				
10	يراعي البنك تطبيق الضوابط والمعايير التي نصت عليها هيئة الرقابة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.				
الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعد القواعد والإجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في البنك الإسلامي الفلسطيني.					
1	يتم متابعة المشكلات التي تظهرها التقارير الرقابية وتحتاج إلى متابعة سريعة وفورية.				
2	تتمحور قواعد وإجراءات الرقابة الشرعية المطبقة حول التأكد من التزام كافة الإدارات بالأحكام الشرعية.				
3	تستهدف الإجراءات الرقابية المحاسبية المحافظة على أموال المساهمين والمودعين (المشاركين).				
4	تعمل الرقابة المصرفية على توجيه النشاط التمويلي نحو أهداف استثمارية مفيدة.				
5	يسعى البعد الرقابي بشكل عام إلى تحقيق هدف رفع الكفاءة التشغيلية.				
6	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم بموجبها على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه الإستراتيجية.				
7	تجرى عمليات تدقيق دورية على فروع البنك وبشكل منتظم.				
8	يتم الأخذ بتقرير المدقق وتصحيح مواطن الأخطاء والغش التي أظهرها التقرير.				

وشكراً جزيلاً على تعاونكم

مع تحيات الباحث

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

م	الإسم	التخصص	المؤسسة التي يعمل بها
1	د. سالم أحمد صباح	أكاديمي/ محاسبة	رئيس جامعة فلسطين
2	د. علي عبدالله شاهين	أكاديمي/ محاسبة	الجامعة الإسلامية
3	د. مروان محمد أبو فصة	أكاديمي/ مصارف	جامعة القدس المفتوحة
4	د. حمدي شحدة زعرب	أكاديمي/ محاسبة	الجامعة الإسلامية
5	د. نافذ بركات	أكاديمي/ إحصاء	الجامعة الإسلامية