مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة

QUEEN ARWA UNIVERSITY JOURNAL

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية

دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية

نعيمة علي محمد أحمد [1] ، د.علي خالد محمد أحمد الفويل [2]

[1،2] كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2018

ISSN: 2226-5759 *ISSN Online: 2959-3050* *DOI:10.58963/qausrj.v1i20.180*

Website: qau.edu.ye

دور استخـــدام بطاقة الأداء المتـــوازن لتقييم أداء المصـــارف الإسلامية

"دراسة ميدانيـــة في المملكة العربية السعوديـــة"

أ. نعيمة علي محمد أحمد

المخلص:

هدف البحث إلى التعرف على آراء العاملين في المصارف الإسلامية حول الحاجة لاستخدام نظام قياس متوازن متكامل لتقييم الأداء، كما هدف البحث إلى التركيز حول طبيعة العلاقة بين درجة الاهتمام بقياس بعض جوانب الأداء، وأداء المصارف الإسلامية في تلك الجوانب، والأهمية النسبية للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، والتعرف على المنظورات الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن، وتمثلت مشكلة البحث بمعرفة أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على الأداء في المصارف الإسلامية.

ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، ومنها تتفرع الفروض التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو و بين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: استغلال المصارف الإسلامية لمواردها وتطوير خدماتها بكفاءة يؤدي إلى زيادة ، وأظهر البحث بأن تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة العائد، كما أن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة المتمثلة في (البعد وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو) لها تأثيرعلى جودة الأداء بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

كما توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية كأسلوب جديد لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على محاورها الأربعة بشكل متكامل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من أجل تعزيز مركزها التنافسي، العمل على استقطاب الكوادر المؤهلة ذات الخبرات الفنية والعلمية القادرة على تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفاعلية في المصارف الإسلامية، وضرورة تطوير بطاقة الأداء المتوازن لمواكبة التطورات المتسارعة للبيئة المصرفية.

Abstract

The present research aims at knowing opinions of employees of the Islamic banks about the need for using the complete balanced measurement system for performance evaluation. It also aims at focusing on the nature of relationship between the level of attention given to some aspects of performance، Islamic banks' performance on the same aspects، relative significance of strategic aims of Islamic banks، and knowing the main views of balanced performance card.

The problem of the research is about to know the effect of the dimensions of the balanced performance card affect; financial dimension، customers dimension and inner processes، and education and growing dimensions on Islamic banks' performance

To achieve the aims of the research the following hypothesis is examined; there is a statistical significant relationship between using a balanced performance card and Islamic banks' performance evaluation. From this hypothesis the following hypotheses are derived; there is a statistical significant relationship between financial dimension and Islamic banks' performance evaluation; there is a statistical significant relationship between inner processes and Islamic banks' performance evaluation; there is a statistical significant relationship between education and growing and Islamic banks' performance evaluation.

The researcher uses analytic descriptive

method. The foremost results of the present study are; making use of the resources by the Islamic banks and develop their services adequately will lead to increase the incomes. The research shows that improving the adequacy of ₊inner initiation process leads to reducing the costs and increasing incomes. The balanced performance card dimensions; the financial dimension، customers dimension and inner processes، and education and growing dimensions has its impact on the performance quality of Islamic banks in the Kingdom of Saudi Arabia.

The research comes to recommends the following foremost recommendations؛

The necessity to use balanced performance card in Islamic banks of the kingdom of Saudi Arabia as a new style to performance measurement and evaluation، depending on the four dimensions completely. This can lead to achieve banks strategic aims to reinforce its competitive prestige. It also recommend to employ qualified employees who have scientific and professional experiences to design and implement the balanced performance card efficiently and proficiently in Islamic banks. There is a necessity to develop the balanced performance card to keep abreast of the rapid development of bank environment.

المقدمـة :

تمثل المصارف الإسلامية أحد أهم واكبر إنجازات الاقتصاد الإسلامي، واستطاعت أن تكون نموذجاً مفيداً للاقتصاد المحلي، فهي تقوم بقبول الودائع دون استعمال سعر الفائدة التي تستبدلها بحصة من الربح ، وقد جاءت أول محاولة لإنشاء مصرف إسلامي عام 1963م، حيث تم إنشاء ما يسمي (بنوك الادخار المحلية) بمصر، وتوالى بعد ذلك إنشاء المصارف الإسلامية لتصل إلى ثلاثمائة مصرف ومؤسسة مالية منتشرة في أكثر من 90 دولة من دول العالم[1]، وبذلك أصبحت هذه المصارف واقعاً مميزاً لا يستطيع أحد تجاهله، وأثبتت وجودها على الساحة المصرفية، وإن أحد الشواهد على هذا النجاح هو فتح المصارف التقليدية فروعاً للمعاملات الإسلامية كما حدث في مصرف القاهرة في مصر، وبنك سامبا وساب في المملكة العربية السعودية[2].

وقد شهد سوق المال السعودي والصناعة المصرفية تحديداً العديد من التطورات فضلاً عن التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى زيادة التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية[3]، مما يفرض عليها القيام بتطوير استراتيجياتها وأساليبها الإنتاجية والإدارية والمحاسبية لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية للمحافظة على البقاء والاستمرار[4]، ولتحقيق ذلك ظهرت أهمية قياس وتقييم الأداء لترشيد المصارف نحو جوانب القصور التي تتطلب التغيير والتحسين، ويمثل اختيار مقاييس الأداء أحد أهم التحديات التي تواجه المصارف ، حيث تقوم نظم الرقابة وتقييم الأداء التقليدية بالتأكد من التزام الأفراد والوحدات التنظيمية بالخطة الموضوعة مسبقاً من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس الإدارية المحاسبية والمالية التقليدية التي تعطي تقريراً على أثر التصرفات التاريخية على الأداء التنظيمي [5].

لذا تحولت المصارف إلى الاعتماد على نظم تقييم أداء تشتمل على مجموعة متنوعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وفي بداية العقد الأخير من القرن العشرين قام كل من LAPLAN.أستاذ المحاسبة بجامعة هارد فورد و Nortonالمدير التنفيذي لمعهد NOLAN

1) علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي في السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، 2014.

2) علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي في السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، 2014.

3) محمد عبد القادر الديسطي، التقرير المتوازن لقياس الأداء، دراسة اختيارية في اطار البيئة المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد 1، 75، 2003.

4) Mcwhorter. Laurie Brney. The Balanced Scorecard: an Empirical Analysis of it Effect on Managers. Jop Satisfaction and performance Evaluations. PhD.Dissertion. (University of Kentucky: The Graduate School.p7. 2001.

5) Said. Amal A.Etal. An Empirical investigation of The Performance Consequences of the Nonfinancial Measures Journal of Management Accounting Research Vol (15)p.195.2003.

NORTON لإجراء دراسة لاستكشاف أساليب جديدة لقياس المنظمات، وتم التوصل إلى فكرة بطاقات القياس المتوازن، والتي تضم مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تغطي كافة أنشطة المنظمة المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والعاملين والمساهمين، وتم عرض هذا المفهوم عام 1992م في مقال بعنوان (بطاقة القياس المتوازن) التي تحرك الأداء. ويرى Lnamdar و Kaplan، أن بطاقة القياس المتوازن إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الاستراتيجية على كافة المستويات التنظيمية عن طريق ربط الأهداف والمبادرات والمقاييس المتصلة باستراتيجية المنظمة[6].

مشكلة البحث:

س1: هل يؤثر قياس وتقييم الأداء بطريقة بطاقة الأداء المتوازن على أداء المصارف الإسلامية؟

س2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية؟

س3: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية؟

س4: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية؟

س5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية؟

أهداف البحث:

بناءً على تشخيص المشكلة وفي محاولة لتقديم إطار مقترح لاستخدام بطاقة القياس المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية فإن أهداف البحث تتمثل في:

1. التعرف على آراء العاملين في المصارف الإسلامية والمهتمين وأصحاب المصلحة حول أسباب الحاجة إلى استخدام نظام مستمر متوازن متكامل لتقييم أداء تلك المصارف.
2. التعرف على آراء العاملين في المصارف الإسلامية والمهتمين وأصحاب المصلحة حول المقاييس التي تشملها بطاقة الأداء المتوازن في أداء تلك المصارف والمتمثلة في البعد المالي، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتمكين المصارف الإسلامية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل جديد لتقييم أدوارها وتحسين وضعها التنافسي.

(6) Inamdar, Noorein and Kaplan Roberts, Appgying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organization, Journal of Healthcare Management .Vol(47),no (3) May, June.p180. .2002

أهمية البحث:

أ- تنبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع المصرفي والمتخصص في المساهمة في دعم مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للملكة العربية السعودية، وأن محاولة تقييم القطاع المصرفي سيتبعه تطوير وتحقيق التقدم الاقتصادي، وتعتبر المصارف الإسلامية أحد أهم القطاعات الاقتصادية فيما تحمله على كاهلها من أعباء العمل على تحقيق طموحات وتطلعات المملكة إلى التنمية والرخاء،

ب- تنبع أهمية البحث- أيضاً- من الحاجة الملحة إلى تقييم النظم الإدارية في المصارف الإسلامية حتى يمكن تطويرها واستمرارها في ظل المنافسة.

جـ- تكمن أهمية البحث في الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مجالات العمل المصرفي.

د- رفد المكتبة لبعض المعلومات والنتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع تقييم الأداء عبر تقييم الأداء المتوازن.

منهج البحث:

تحتم طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام برنامج spas

الدراسات السابقة :

دراسة : د. عبد الحميد المغربي، 2006م.

تهدف الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم أسلوب قياس الأداء المتوازن، وكذلك حث المنظمات في البيئية العربية على استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الاستراتيجي لمواكبة التطورات العالمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك العديد من الشركات الرائدة التي طبقت قياس الأداء المتوازن من بين تلك الشركات إلكترو لوكس – زيروكس - الخطوط الجوية العربية – شركة موبيل للبترول وشركة الاتصالات السعودية ، وفيما يلي نلقي الضوء على بعض النتائج والتوصيات التي تمخضت عنها تلك التجارب، وعلى المنظمات التي ترغب تطبيق قياس الأداء المتوازن أخذها في الاعتبار أهمها : يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتتقبل التغير والسعي للاعتماد

على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات، مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، يجب أن يتسم فريق العمل في مشروع قياس الأداء المتوازن بالابتكار والإبداع وتقبل التحدي والحماس في إقبال الذات والقدرة على استشراف المستقبل، الاهتمام بسياقة استراتيجية واضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية وبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت، ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالبنك، المدة الزمنية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن ليس هنالك فترة محددة يمكن القول أنها تمثل معياراً يمكن الاحتكام إليه وإنما يتوقف الأمر على ظروف البنك والعوامل الاخرى المؤثرة[7].

دراسة : (خلف و النجار 2012) بعنوان designing a balanced scorecard to measure a banks performance : a case study .

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تطوير وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في كبرى البنوك المحلية في العراق ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة ببيانات البنك للفترة ما بين 2006 – 2009 وقد لجأ الباحثان إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام البيانات المالية و غير المالية للبنك و بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أداء البنك يتصف بالضعف من حيث الناحية المالية، كما أن الحصة السوقية للعملاء لم تكن بالمستوى المطلوب .

دراسة : (AL Shaikh Ali ، 2007) بعنوان:
performance evaluation of Palestinian Telecommunication corboration by using Balansed Approach .

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

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، وأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل مساوٍ وهذا

7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة المصرية ، 2006م .

منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسة لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية ، وأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو، وأن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها : ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخلين والخارجين ، وضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية .

الإطار النظري للبحث:

مفهوم المصارف الاسلامية :

هي مؤسسة مصرفيه تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً و خارجياً [8].

أهمية المصارف الإسلامية :

(1) تلبية رغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد قنوات للتعامل المصرفي بعيداً عن استخدام أسعار الفائدة .

(2) إيجاد مجال لتطبيق فقه المعاملات في الأنشطة المصرفية .

(3) تعد البنوك الاسلامية التطبيق العملي لأسس الاقتصاد الإسلامي[9].

خصائص المصارف الاسلامية :

للمصارف الاسلامية خصائص تميزها عن المصارف التقليدية من حيث المبدأ والمحتوى والمضمون وهي على النحو التالي :

(1) الطابع العقائدي : يترتب على هذه الخاصية أن تتحرى المصارف الاسلامية التوجيهات الدينية في جميع أعمالها [10].

(2) المصرف الإسلامي لا يربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية فقط، بل إنه يعد التنمية الاجتماعية أساساً لا تأتي التنمية الاقتصادية ثمارها إلا بمراعاته [11].

(3) عدم التعامل بالفائدة : ويهدف إلى العمل بمبدأ المشاركة في الغنم و الغرم بديلاً عن الربح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابت[12].

8) يعرب محمود إبراهيم الجبوري ، مرجع سابق ، ص22 .

9) منتدى المحاسب العربي ، 29 ، www.https:□□accdiscussion.com-7-2017 ،4م .

10) غازي عبد الحميد الرقيبات ، المصارف المتخصصة ، دار وائل للنشر ، عمإن 2014 ، ط1 ، ص69 .

11) عبد الرازق رحيم الهيتي ، المصارف الإسلامية بين النظرية و التطبيق ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمإن ، ط1 ، ص193-194 .

12) عبد الرازق رحيم الهيتي ، المصارف الإسلامية بين النظرية و التطبيق ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمإن ، ط1 ، ص193-194 .

أهداف المصارف الإسلامية :

إن هدف المصرف الاسلامي يتمثل في : تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع للوصول بها إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وهناك عدة أهداف للمصارف الإسلامية، وهي أهداف مالية (جذب الودائع و تنميتها، استثمار الأموال، تحقيق الأرباح)، وأهداف خاصة بالمتعاملين (جودة الخدمات المصرفية، توفير التمويل للمستثمرين، توفير الأمان للمودعين)، بالإضافة إلى الأهداف الداخلية منها (تنمية الموارد البشرية، تحقيق معدل نمو للمصرف، الانتشار جغرافياً واجتماعياً)، وهناك الأهداف الابتكارية منها (ابتكار صيغ للتمويل، ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية) [13].

مسؤوليات المصارف الإسلامية :

مسؤولية المصارف الإسلامية متعددة أهمها: مسؤولية عقائدية تتمثل في تعميق مبادئ العمل الإسلامي والنظام المصرفي الاسلامي لدى العاملين في البنك والمتعاملين معه، ومسؤولية تنموية : و ذلك من خلال إيجاد المناخ المناسب لجذب رأس المال الإسلامي الجماعي، وإعادة توظيف الأرصدة الاسلامية داخل المجتمعات الإسلامية، ومسؤولية اجتماعية : وذلك من خلال الموازنة بين الربحية المالية والعائد الاجتماعي، ومسؤولية استثمارية : تشمل نشر وتنمية وتطوير الوعي الادخاري ومنع الاكتناز وترشيد الاستهلاك، ومسؤولية ثقافية : من خلال نشر الكتب والمجلات والدراسات في الثقافة الإسلامية والمعرفة المصرفية الإسلامية [14].

مفهوم وأهمية تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المصارف في الكشف على مواطن القوه لتعززها ومواطن الخلل لمعالجتها للوصول إلى تحسين وتطوير أدائها الكلي، ولتحقيق ذلك لابد أن تعتمد على مؤشرات تقييم جديدة تحقق الربط بين البيئة الخارجية للمصرف وبين موارده المتاحة، وهذا من خلال مؤشر بطاقة الأداء المتوازن التي جمعت ما بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء [15].

مفهوم الأداء :

يشير مصطلح الأداء في اللغة إلى القيام بالشيء، وأدى الشيء بمعنى قام به، ويعرف قاموس أكسفورد الأداء بأنه إنجاز العمل المطلوب أداؤه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة

13) عصام عمر ، لبنوك الوضعية و الشرعية. النظام المصرفي. نظرية التمويل الإسلامي. البنوك الإسلامية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية 2013 ،ص287 – 293 .

14) محمد محمود العجلوني ، مرجع سابق ، ص144 – 115 .

15) هلالي الشربيني الهلالي ، اماني السيد غبور ، قضايا معاصرة في التعليم الجامعي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2017 ، ط1، ص85 .

عالية[16].

مفهوم تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء وظيفة إدارية تشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق حسب المخطط له وبأعلى درجة من الكفاءة [17].

أهمية تقييم الأداء : تقييم أداء المصارف له أهمية خاصة لدوره في توفير الموارد التمويلية، وتقديم الخدمات المصرفية لقطاعات الاقتصاد كافة[18].

أهداف تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء للبنوك إلى تحسين الأداء و الإنتاجية، ومعرفة مدى مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الأرباح، ويعتبر تقييم الأداء مرآة للإدارة العليا حتى تتمكن من رسم سياساتها بشكل صحيح[19].

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد الأوسع انتشارا على المستوى العالمي ، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من تقويم الأداء على نحو متكامل، وذلك من خلال ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية و مؤشرات عملية، و تحسين الاتصالات الداخلية و الخارجية، ورصد الأداء في المنظمة في مقابل الأهداف الاستراتيجية[20].

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أسلوب حديث يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد بما يضمن تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها[21].

أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

(1) تساعد في ربط استراتيجية المنشأة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .

(2) تمكن من تحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنشأة لتحقيق أهداف العملاء والمنشأة.

(3) المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم وتحسن الأداء [22].

(4) تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء[23].

16) عبد الحكيم احمد الخزامي ، تكنلوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، ج1 تقييم الأداء ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة 1999م .
17) ايتن محمود المرحوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الولية ، دار المناهل 2008 م .
18) محمود حسن الهواس ، حيدر البرزنجي ، محمد حسان جمعة ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 .
19) صلاح الدين حسن السيسي ، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية ، مجموعة النيلين .
20) هلالي الشربيني الهلالي ، مرجع سابق ، ص88 .
21) وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 ، ط1 .
22) محمد طاهر الخلف ، د مصطفى يوسف كافي ،أ هبه مصطفى كافي ، الإدارة الاستراتيجية ، ألفا للوثائق ، قسطنطينية ، الجزائر 2017 ، ص 248 .
23) سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، القاهرة 2003 ، ص210 .

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

(1) **تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.**

(2) **مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية**[24] .

(3) **بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنشأة** [25].

(4) **إعلام العاملين بالأهداف والخطوات الإجرائية.**

(5) **تدعيم التعلم والتغذية العكسية الاستراتيجية**[26] .

فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

(1) **مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، و تمكينها من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح وتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة و قصيرة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة (السبب والأثر)، والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية .**

(2) **المساعدة في إيصال الاستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية**[27] .

(3) **تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية داخل مختلف مقاييس الأداء.**

(4) **توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد**[28] .

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (أبعاد أخرى ثانوية):

(1) **البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.**

(2) **البعد الزمني: تهتم عملية قياس الأداء بثلاث أبعاد، وهي الأمس، واليوم، والغد فما تحققه المنظمة اليوم قد لا يكون له أثر في الغد لذا يجب الاهتمام ومراقبة النسب الرئيسة المالية وغير المالية .**

(3) **البعد الاستراتيجي: يهتم قياس الأداء بربط الأهداف طويلة الأجل بقصيرة الأجل، وهناك مقاييس تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة.**

24) محمد مصطفى محمد ، بطاقة الأداء المتوازن ، منتدى الموارد البشرية2009 ، www.https:□□scussion.com.

25) سعد صادق بحيري ، مرجع سابق ، ص208 .

26) فاطمة احمد زكي إبراهيم ، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2015، ط1، ص36 .

27) مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير قسم المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن 2013 .

28) مصطفى يوسف ، مرجع سابق ص194 .

(4) البعد البيئي: تهتم عملية قياس للأداء لكل الأطراف الداخلية (تحسين الكفاءة والفاعلية)، و الخارجية (العملاء والأسواق) عند تقييم الأداء[29] .

تصميم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد الأساسية):

تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن إطاراً يترجم الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف، ويتكون من أربعة محاور (المنظور المالي، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلم والنمو):

(1) البعد المالي (كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين؟): يتمثل في استراتيجية النمو والربحية، والتي تظهر الأعمال كتنظيم ناجح أمام المساهمين ويغطي هذا المحور المقاييس التقليدية مثل : معدل نمو المبيعات و ربحية التشغيل و العائد على الاستثمار.

(2) بعد العملاء (كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟): يعتبر منظور العملاء لب أو جوهر المقاييس غير المالية، وأن الهدف الاستراتيجي للمنشأة يتحقق من خلال رضا العملاء، وكسب ولائهم المستمر للمنشأة والذي ينعكس على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على عملاء حاليين .

(3) بعد العمليات الداخلية (ماذا يجب علينا أن نحسن في أدائنا الداخلي؟): ويركز هذا المنظور على سياسات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، وتشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه، كما تسهم في تقييم الأداء باستخدام المؤشرات التالية معدل جودة الإنتاج ، معدل فاعلية رقابة التكلفة، مستوى إنتاجية العامل والمواد، رأس المال المستثمر.

(4) بعد التعلم و النمو (كيف نكتسب القدرة على إحداث التغيير على المستوى الفرد و المنشأة ؟) : هذا المحور يهدف إلى توجيه العاملين بالمؤسسة نحو تطوير أدائهم و تحسينه انطلاقا من فهم طموحات العملاء و تحديدها من أجل تلبيتها مستقبلاً وعدم الاكتفاء برفع كفاءة المؤسسة و معدل أدائها في الوقت الراهن فحسب، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا المحور: ما يتم إنفاقه على البحوث والتطوير، مصروفات نظم المعلومات، الاتصال المباشر مع العملاء،

29) محمود عبدالفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2013 .

و مؤشرات رضاء العملاء[30] .

محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

(1) الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المرغوب تحقيقها، والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ويتم توزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء على أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ومعقولة ومحددة بفترة زمنية لإتمامها .

(2) المقاييس أو المؤشرات: وهي العنصر المهم الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بالقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى تحقيق الهدف استراتيجي .

المقاييس هي مؤشرات الأداء التي تستخدم لقياس مدى تحقق الهدف من عدمه[31].

(3) المعايير المستهدفة : هي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاب) عن القيم التي تم الوصول إليها.

وتعني القيم لهذه المؤشرات أي مقدار تحقق هذا المؤشر، الذي يعبر عنه بعدد أو نسبة، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك بعض مؤشرات الأداء النوعية التي لا تحتاج إلى معيار يوضحها .

(4) المبادرات أو الخطوات الإجرائية : تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تحقيقها لتنفيذ الهدف[32]. خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن :

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من المنظمة أولاً تحديد الرؤية والرسالة الخاصة بها، ومن ثم وضع الخطط الاستراتيجية بشكل مفصل، ووضع الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي لها، بحيث تحدد عدد الأهداف في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أن يكون محل إجماع من الكل، ومحددة زمنياً وقابلة للقياس و من ثم يتم تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح البطاقة، وماهي الخطوات العملية والتغييرات التي يجب أن تقوم بها المنظمة لتساعد على إنجاز عملية التقييم بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة، وبعدها يتم اختيار مقاييس الأداء من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة البعد المراد تقييمه وعلى إدارة المنظمة، وضع خطط العمل، واختيار الافراد المسئولين عن إنجاز الخطة، وتحديد المدة الزمنية اللازمة للتطبيق، ولضمان تطبيق الاستراتيجية بنجاح يجب المتابعة والمراقبة واتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح أي انحراف إن وجد .

خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من السمات التالية :

(1) يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة، وهي منظور

30) عادل رزق ،الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة ، دار طيبة للنشر و التوزيع ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013 ، ص .

31) الهلالي الشربيني الهلالي ، أماني السيد غبور ، مرجع سابق ص114 .

32) فاطمة احمد زكي إبراهيم ، مرجع سابق ص59.

الأداء المالي، والعملاء، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية.

(2) تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمسة مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات الإجرائية والمبادرات، والقيم الفعلية.

(3) تقويم قياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض، وذلك من خلال علاقة السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.

(4) يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات في الوقت المحدد[33].

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي يجب أن تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستخدميها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي:

(1) تمكن الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

(2) الشمولية: يعد مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.

(3) يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية.

(4) يتضمن المقياس العديد من التوازنات فهو يتضمن موازنة بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية، والمقاييس الداخلية والخارجية.

(5) يؤدي استخدامها إلى الحد من مشكلات تعظيم الأرباح حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة.

(6) يترجم رؤية المنظمة و استراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلاً من مقاييس المخرجات و محركات الأداء لهذه المخرجات .

(7) إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

كل هذه المزايا تمنح بطاقة الأداء المتوازن مكانة مهمة في مجال استخدام مقاييس تقييم الأداء لكبرى الشركات[34] .

المخاطر التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

33) محمد طاهر خلف ، مصطفى يوسف كافي ، أهبة مصطفى كافي ، مرجع سابق ، ص252 .

34) صلاح بلاسكا ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الزائرية ، 2011 ، ص 27 .

(1) لا تفترض أن علاقات السبب والنتيجة مطبقة وكأنها مجرد افتراضات، والمهم تحديد قوة و سرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.

(2) لا تعتمد على المقاييس الموضوعة فقط، حيث تحتوي بطاقة قياس الأداء في بعض الشركات إلى كل المقاييس الموضوعة من الدخل التشغيلي من التكلفة مما ينبغي على الإدارة الحذر وتحري الدقة.

(3) لا تفشل في اعتبار كلٍ من التكاليف و الأرباح للمبادرات مثل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات و البحوث و التطوير قبل احتواء هذه الأهداف في بطاقة قياس الأداء.

(4) تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين فتعطي المديرين أهمية تلك المقاييس التي تعتمد عليها لقياس أدائهم باستثناء المقاييس المالية عند تقييم الأداء[35].

معوقات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن:

(1) تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً، حيث يجب قبل تصميم البطاقة مقارنة التكلفة بالمنفعة .

(2) معظم مقاييس الأداء المالية يصعب تقييمها و تفسيرها، وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.

(3) سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة .

(4) عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

(5) ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كماً هائلاً من المعلومات تفوق طاقة المديرين، وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء.

(6) عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياساً الأداء لكل مدخل[36].

البحث الميداني:

يتناول البحث الميداني وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة البحث، وكذلك وصف لمكونات أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الاحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل البيانات، كما تضمن البحث الميداني عرض وتحليل للبيانات الأولية والأساسية، وذلك من أجل اختبار الفروض،

35) جعفر موسى ادريس ، الإدارة الاستراتيجية ' دار خوارزمي العلمية ، الطائف 2013 .

36) مصعب محمد زهير الدويك ، سامر قلالوة ، باحثان مستقلان ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية ، عمان ، الأردن 2014 ، ص21 .

وذلك على النحو التالي:

إجراءات البحث الميداني:

تتمثل إجراءات البحث الميداني في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها، بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

1- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة إلى أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في كل من مصرف (الراجحي ، الأهلي السعودي ، البنك السعودي البريطاني) بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (500) موظف.

2- عينة البحث:

نظرا» لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وذلك باستخدام معادلة ريتشارد التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي (1.96)

D نسبة الخطأ

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة يساوى (217) مفردة تمثل نسبة (43.4) من المجتمع موضع الدراسة، تمَّ اختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية، وهى إحدى العينات الاحتمالية، والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرصاً متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضع الدراسة، وتم استرجاع عدد (200) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (92.2)%ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)% ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (1/4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيـــان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	217	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	200	92.2%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	17	7.8%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	200	92.2%

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2017م

ثانياً أداة البحث:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1/ الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2/ استشارت الباحثة عدداً من الأساتذة المختصين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3/ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4/ عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

5/ تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوي (7) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع.2/ العمر.3/ المؤهل العلمي.4/ التخصص العلمي.5/ المسمى الوظيفي

6/ سنوات الخبرة.7/ الدورات التدريبية

القسم الثاني:

ويشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهى المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات فروض الدراسة، ويشتمل هذا القسم على (أربعة) محاور وعدد (50) عبارة تقيس فروض الدراسة الأساسية وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس: (البعد المالي)، ويشتمل على عدد (10) فقرات.

المحور الثاني: يقيس (بعد العملاء)، ويشتمل على عدد (10) فقرات.

المحور الثالث: يقيس(بعد العمليات الداخلية)، ويشتمل على عدد (10) فقرات.

المحور الرابع: يقيس(بعد التعلم والنمو)، ويشتمل على عدد (10) فقرات.

المحور الخامس: يقيس(تقييم الأداء)، ويشتمل على عدد (10) فقرات.

ثالثاً مقياس أداة البحث:

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	اكبر من80%	«درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	70- 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50- 69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20- 49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2017

وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها(5+4+3+2+1)/ 5. =(5/15) =3). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط الفقرة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا انخفض متوسط الفقرة عن الوسط الفرضي (3)

دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة.

رابعاً الأساليب الإحصائية المستخدمة :

عالجت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها من البحث الميداني إحصائيا، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث قامت الباحثة بما يلي:

1- ترميز متغيرات البحث بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقامت الباحثة بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطي له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

2- إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقا إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

اختبار فروض البحث :-

مناقشة فروض البحث، والتي تتمثل في الفروض التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وتتفرع منها الفروض التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية.

ولإثبات هذه الفروض استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة وتقييم الأداء للمصارف الإسلامية موضع الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة الفرعية :

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله في الدراسة (البعد المالي) والمتغير التابع، ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية) وفيما

يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (22/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين البعد المالي والأداء	0.69	8.12	0.000
R معامل لارتباط	0.79		
R2: معامل التحديد	0.62		
F	30.1		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (22/4) ما يلى:

1. وجود علاقة ارتباطيه قوية بين البعد المالي وتقييم الأداء في المجتمع موضع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي قوي بين البعد المالي وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

× كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.69) وهذه القيمة الموجبة تدل على إن تغير قدره 10% في البعد المالي يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره (6.9) وفى نفس الاتجاه .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1/4) إلى وجود تأثير لمتغير البعد المالي على الأداء بالمصارف الإسلامية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.62). وهذه القيمة تدل على أن متغير البعد المالي يؤثر في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة بنسبة (62)% بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (38)% وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين البعد المالي والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والأداء بالمصارف الإسلامية وفقا" لاختبار (t) واختبار F عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي والأداء (8.12) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة (F) المحسوبة (30.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ويتضح إن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والأداء بالمصارف

الإسلامية موضع الدراسة .

ومما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى، والتي نصت : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) تعتبر فرضية مقبولة.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله في الدراسة (بعد العملاء) والمتغير التابع ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (23/4)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد العملاء والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين بعد العملاء والأداء	0.72	9.17	0.000
R معامل لارتباط	0.81		
R2 : معامل التحديد	0.66		
F	39.02		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (23/4) ما يلى:

1/ وجود علاقة ارتباطيه قوية بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المجتمع موضع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي قوى بين بعد العملاء وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

× كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.72) وهذه القيمة الموجبة تدل على أن تغير قدره 10% في بعد العملاء يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره (7.2) وفى نفس الاتجاه .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1/4) إلى وجود تأثير لمتغير بعد العملاء على الأداء بالمصارف الإسلامية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.66). وهذه القيمة تدل على أن متغير بعد العملاء يؤثر في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة بنسبة (66)% بينما المتغيرات

الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (34)% وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين بعد العملاء والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والأداء بالمصارف الإسلامية وفقا» لاختبار (t) واختبار F عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين بعد العملاء والأداء (9.17) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة (F) المحسوبة (39.02) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ويتضح إن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة.

ومما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت :(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) تعتبر فرضية مقبولة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله في الدراسة (بعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (24/4)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء	0.82	13.22	0.000
R معامل لارتباط	0.85		
R2: معامل التحديد	0.72		
F	45.2		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (24/4) ما يلى:

1. وجود علاقة ارتباطيه قوية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المجتمع موضع

الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي قوى بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الاسلامية موضع الدراسة .

× كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.82) وهذه القيمة الموجبة تدل على أن تغيراً قدره 10% في بعد العمليات الداخلية يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره (8.2) وفى نفس الاتجاه .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1/4) إلى وجود تأثير لمتغير بعد العمليات الداخلية على الأداء بالمصارف الإسلامية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.72). وهذه القيمة تدل على إن متغير بعد العمليات الداخلية يؤثر في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة بنسبة (72%) بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (28%) وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء بالمصارف الإسلامية وفقا" لاختبار (t) واختبار F عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء (13.22) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة (F) المحسوبة (45.2)بمستوى دلالة معنوية (0.000)، ويتضح أن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

ومما تقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) تعتبر فرضية مقبولة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله في الدراسة (بعد التعلم والنمو) والمتغير التابع ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (25/4)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التعلم والنمو والأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين بعد التعلم والنمو والأداء	0.93	19.15	0.000
R معامل لارتباط	0.89		
R2: معامل التحديد	0.79		
F	62.7		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (25/4) ما يلى:

1. وجود علاقة ارتباطيه قوية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المجتمع موضع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار(B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي قوى بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

× كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.93) وهذه القيمة الموجبة تدل على أن تغيراً قدره 10% في بعد التعلم والنمو يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره (9.3) وفى نفس الاتجاه .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1/4) إلى وجود تأثير لمتغير بعد التعلم والنمو على الأداء بالمصارف الإسلامية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.79). وهذه القيمة تدل على إن متغير بعد التعلم والنمو يؤثر في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة بنسبة (79)% بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (21)% وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين بعد التعلم والنمو والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والأداء بالمصارف الإسلامية وفقا» لاختبار (t) واختبار F عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين بعد التعلم والنمو والأداء (19.15) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة (F) المحسوبة (62.5)بمستوى دلالة معنوية (0.000)، ويتضح أن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم

وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

ومما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي نصت : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) تعتبر فرضية مقبولة.

وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسة للدراسة :

جدول رقم (4 /26)

نتائج تحليل العلاقة بين إبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء بالمصارف الإسلامية

الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية	نتيجة الفرضية
1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية	دعمت
2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية	دعمت
3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية	دعمت
4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية	دعمت

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج التحليل2017 –

نتائج البحث:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : .

1) استغلال المصارف الإسلامية لمواردها بكفاءة وتطوير خدماتها وابتكارها يؤدي إلى زيادة الإيرادات.
2) أن جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الإسلامية وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء يؤدي الى رضاهم.
3) أظهرت الدراسة بان تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة العائد، كما أظهرت بان سهولة استخدام أجهزة الصراف الالي في الحوالات وسداد الالتزامات يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية.
4) أن التدريب والإعداد الجيد للموظفين وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية يؤدي إلى كسب ولائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية.
5) أن التقييم المستمر لأداء المصرف يساعد على كفاءة الأداء بشكل دقيق وتوقع الانحرافات

قبل انحرافها.

6) أن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة المتمثلة في (البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو) لها تأثير على جودة الأداء بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

7) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي يؤدي إلى نمو الإيرادات وزيادة العائد على الاستثمار وربحية المساهمين.

8) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العملاء عن طريق سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء والكفاءة والجودة في الخدمة المقدمة لهم تؤدي إلى ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية للمصرف.

توصيات البحث:

1) ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية كأسلوب جديد لقياس تقييم الأداء بالاعتماد على محاورها الأربعة بشكل متكامل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من أجل تعزيز مركزها التنافسي.

2) العمل على استقطاب الكوادر المؤهلة ذات الخبرات الفنية والعلمية القادرة على تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفاعلية في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

3) ضرورة إلحاق موظفي المصارف الإسلامية بدورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوعيتهم بالمزايا التي ستحققها للمصرف من وراء ذلك.

4) ضرورة تطوير بطاقة الأداء المتوازن حتى تتواكب مع التطورات المتسارعة للبيئة المصرفية.

5) العمل على تطوير وابتكار الخدمات المصرفية لزيادة رضا العملاء واستقطاب عملاء جدد.

6) ضرورة الاهتمام أكثر ببعد العملاء والتعلم والنمو لدعم الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية.

7) الاهتمام بورش العمل لمناقشة أهداف واستراتيجيات المصرف وكيفية الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفاعلية.

8) تناول موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جوانب بحثية أخرى كدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء في المصارف الإسلامية من المنظور الاجتماعي.

9) القيام بدراسة مستقبلية بعنوان دور التدريب في تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

1. الهلالي الشربيني الهلالي ، أماني السيد عبور، قضايا معاصرة في التعليم الجامعي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، ط1 2017 .
2. منتدى المحاسب العربي ، www.https، accdiscussion.com ، 29- 7 -2017 ، 4 م .
3. احمد السيد الكردي ، المصارف الاسلامية الهداف و الخدمات ، كنانة اون لاين، www.https، knanaonline.com ، 1 8 2017 م ، 12 ص .
4. محمد محمود العجلوني ، البنوك السلامية احكامها ـ مبادئها ـ تطبيقاتها المصرفية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2017 ،ط4 ، ص 66-68 .
5. مصطفى يوسف كافي، وهبة مصطفى كافي، ومحمد طاهر الخلف ، الادارة الاستراتيجية ، ألفا للوثائق ، قسنطينة ، الجزائر2017م .
6. صلاح الدين السيسي ، الموسوعة المصرفية العلمية و العملية ، مجموعة النيلين
7. فاطمة احمد زكي ابراهيم ، بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، ط1، 2015 ، ص36 .
8. غازي عبد الحميد الرقيبات ، المصارف و المتخصصة ،دار وائل للنشر ،عمان 2014 ، ط1.
9. يعرب محمود ابراهيم الجبوري، دور المصارف الإسلامية في التمويل و الاستثمار ، دار الحامد للنشر و مصعب التوزيع ، عمان 2014 ،ط1 .
10. محمد زهير الدويك و الطالب : سامر قلالوة ، باحثان مستقلان ، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الاردنية ، عمان ، الاردن 2014 م ، ص21 ، https، mdweik.wordpress.com ، 20 /06/ 2014 م ،9 مساءً .
11. محمود حسن الهواس ، حيدر البرزنجي ، محمد حسان جمعة ، مبادئ علم الادارة الحديثة ، 2014م
21. جعفر عبدالله موسى ادريس ، الإدارة الاستراتيجية ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة الطائف ، خوارزمي للنشر ، 2013م .
13. عصام عمر ، البنوك الوضعية و الشرعية ، النظام المصرفي ـ نظرية التمويل الاسلامي ـ البنوك الاسلامية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية 2013.
14. محمود عبدالفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، 2013 م.

15. صالح بلاسكا ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، 2012م ، ص 143 -145 .

16. عبد الرازق رحيم الهيتي ، المصارف الاسلامية بين النظرية و التطبيق ، دار اسامه للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1.

17. وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور ، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي ، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009م، ط 1.

18. ابو شادي و محمد ابراهيم ، البنوك الاسلامية بين النظرية و التطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2000 ، ط2 .

19. عبد الحكيم احمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحين ج 1 تقييم الأداء ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م .

20. صادق راشد حسين الشمري . اساسيات الصناعات المصرفية الاسلامية أنشطتها ، التطلعات المستقبلية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2008م.

12. أيتن محمود المرحوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، المناهل ، 2008م .

22. مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير قسم المحاسبة ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن 2013م .

23. مصعب محمد زهير الدويك و الطالب : سامر قلالوة ، باحثان مستقلان ، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الاردنية، عمان، الاردن 2014 م ، ص21 ، mdweik.wordpress.com ،https 20 /06/ 2014 م ،9 مساءً

42. عادل رزق ،الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة ، دار طيبة للنشر و التوزيع ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .

25. محمد طاهر الخلف ، د مصطفى يوسف كافي ،أ هبه مصطفى كافي ، الإدارة الاستراتيجية ، ألفا للوثائق ، قسطنطينية ، الجزائر 2017 ، ص 248 .

26. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، القاهرة 2003 ، ص210 .

27. محمد مصطفى محمد ، بطاقة الأداء المتوازن ، منتدى الموارد البشرية www.https: scussion.com ، 2009 .

28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة المصرية ، 2006 م .

29. هالة الخولي ، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشأة الأعمال، مجلة المحاسبة و الإدارة و التامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 56، 2001م.

30. AL Shaikh Ali، Mohammed N.، 2007 ، performance evaluation of Palestinian Telecommunication corboration by using Balansed Approach ،.Master research non puplish، college of commerce، Islamic University- Gaza، Palestine .

31. Al-Najjar ،S.M& Kalaf ، K.H.2012 . Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank،s Performance: A Case Study . www.meujo.com، 12-10-2017، 12pm.

32. Mcwhorter، Laurie Brney، The Balanced Scorecard: an Empirical Analysis of it Effect on Managers، Jop Satisfaction and performance Evaluations، PhD.Dissertion، (University of Kentucky: The Graduate School، 2001.

33. Said، Amal A.Etal. An Empirical investigation of The Performance Consequences of the Nonfinancial Measures Journal of Management Accounting Research Vol (15)2003.

34. Inamdar، Noorein and Kaplan Roberts، Appgying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organization، Journal of Healthcare Management .Vol(47)،no (3) May، June 2002.