



سم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية

بعنوان:

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية
بالمملكة العربية السعودية

Role of Using Balanced Scorecard in Evaluating the
Performance of Islamic Banks in Kingdom of Saudi
Arabia

إشراف:

إعداد الطالبة:

د. علي خالد محمد أحمد الفويل

نعيمة علي محمد أحمد

2018م - 1439هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فَنبَسَمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل : آية 19

الإهداء

إلى جنة الله في الأرض
إلى من رأته بقلبها قبل عينها أمي
الحبيفة حفظها الله.
إلى قدوتي و نبراسي إلى من رفعت رأسي
عاليا افتخارا به أبي العزيز رحمه الله.
إلى رفيق الدرب و تؤم الروح إلى من جعل
للحياة معنى زوجي الحبيب.
إلى أختي و صديقة دربي عائشة خان.
لهم جميعا وفاء و عرفانا أهدي هذا الجهد
العلمي.

الباحثة

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمدك ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك، والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء والمرسلين محمد الصادق الأمين وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد: فإني أشكر الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا البحث بكل يسر وسهولة، وأتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؛ لما قدمته لي من تسهيلات، ساعدتني في إتمام هذا البحث، وأحمد الله عز وجل الذي رزقني التلمذ على يد قامة علمية من قامات العلم الشامخ، وهو الدكتور علي خالد الفويل؛ وكيل أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية؛ الذي أعطاني من فيض علمه، ولما غمرني به من توجيهات وإرشادات كان لها عظيم الأثر في إثراء الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأمهده بدوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان والتقدير للدكتور ياسر الخطيب؛ الذي ساهم في تقديم المساعدة والمشورة، فله مني كل الشكر والامتنان، كما أتوجه بالشكر لكل من: الأستاذ سامي العنمي، والأستاذ عبد القادر رجب، والأستاذ فؤاد الوجيه، والأستاذ قصي الأنصار، والأستاذ محمد المفدى، وذلك على ما بذلوه لي من مساعدة في تسهيل توزيع استبيانات الدراسة.

وختاماً أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أسرتي وزوجي وصديقاتي، وإلى محبي العلم في جمهورية السودان، حماها الله وجعلها منارة للعلم والعلماء على مر العصور.

الباحثة

المستخلص

تناولت الدراسة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على آراء العاملين في هذه المصارف من أجل معرفة أسباب الحاجة لاستخدام نظام قياس متوازن متكامل لتقييم الأداء، ولمعرفة آرائهم حول المقاييس و المؤشرات التي تشملها بطاقة الأداء المتوازن، و أثرها على أداء المصارف. وقد تمثلت فرضيات الدراسة في:

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المصارف الإسلامية.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء و تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو و تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.

هذا وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم تساعد على إرضائهم، وكذلك فإن التدريب والإعداد الجيد للموظفين وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية يساعد على كسب ولائهم و زيادة إنتاجيتهم، بطاقة الأداء المتوازن -بأبعادها الأربعة المتمثلة في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو- لها تأثير على جودة الأداء في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية، وأخيراً فإن التقييم المستمر لأداء المصارف يرفع كفاءة الأداء بشكل دقيق، ويساعد في توقع الانحرافات قبل حدوثها.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية -كأسلوب جديد لقياس تقييم الأداء بالاعتماد على محاورها الأربعة بشكل متكامل- سيحقق أهدافها الاستراتيجية من أجل تعزيز مركزها التنافسي، العمل على استقطاب الكوادر المؤهلة والقادرة على تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بكفاءة وفاعلية في المصارف الإسلامية للمملكة، العمل على تطوير الخدمات المصرفية والابتكار فيها، و الاهتمام ببعد العملاء و بعد التعلم و النمو سيسهم في دعم الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية .

Abstract

The study addressed the role of using the balanced score card in evaluating Islamic banks in Saudi Arabia so the study aimed at identifying the staff's opinions in Islamic banks on the reasons to use the balanced measurement and integrated system in order to evaluate the performance, recognize their opinions on the measurements and indicators including the balanced performance card and its impact on the banks's performance, so the study hypotheses were tested as following: there is a statistical relationship between: the usage of the balanced performance card, the financial dimension, the customer's dimension, the internal operations dimension, the growth on education dimension; And performance evaluation in Islamic banks.

The study followed the historical, deductive, and inductive and the analytical- descriptive method. the study reached some results such as: the quality of presented banking services by Islamic banks and rapid response to customer's complains leads to customer's satisfaction, training well staff preparation, the proper staff training and satisfying the physical needs leads to obtain the relevance and assist in increasing productivity.

the balanced score card with its four dimensions as mentioned above have great impact on the Islamic banks quality in Saudi Arabia, the contiguous performance for bank performance assists in performance efficiency with high accuracy by detecting the variances.

the study reached some recommendations such as the necessity of using the balanced score card in Islamic banks in Saudi Arabia as a new method to measure the performance evaluation by depending on the four axes properly to realize the strategic goals to enhance its competitive center, recruitment of qualified staff with high experiences and academic knowledge and ability to design and apply the balanced score card with high efficiency in Islamic banks of Saudi Arabia, concerning over the staff's education and growth dimension to support the competitive advantage for the Islamic banks in Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	مستخلص البحث
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ح - ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
المقدمة	
8-2	أولاً : الإطار المنهجيّ
21-9	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الأول : بطاقة الأداء المتوازن	
38-23	المبحث الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
43-39	المبحث الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن وتحدياتها
48-44	المبحث الثالث : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية

الفصل الثاني : المصارف الإسلامية	
68-50	المبحث الأول: النشأة والمفهوم والأهداف
74-69	المبحث الثاني: التمويل والخدمات المصرفية
84-75	المبحث الثالث : أداء المصارف الإسلامية
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
113-86	المبحث الأول: دراسة الحالة ومجتمع الدراسة
167-114	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
الخاتمة	
173 - 169	النتائج
174	التوصيات
180-176	المراجع باللغة العربية
181-180	المراجع باللغة الإنجليزية
182-181	المراجع الإلكترونية
195 – 184	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء المرتبطة بها	(1/3/1)
54	أوجه الاختلاف بين المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي	(2/1/2)
90	ملخص النتائج المالية (البنك الأهلي التجاري)	(3/1/3)
91	الميزانية العمومية الربع الأول (2018/ 2017)	(4/1/3)
91	التطورات التاريخية للأرباح	(5/1/3)
91	الميزانية العمومية الربع الأول (2018)	(6/1/3)
92	التحليل القطاعي — دخل العمليات	(7/1/3)
95	تحليل أصحاب المصلحة	(8/1/3)
98	الأهداف الاستراتيجية للمحاور	(9/1/3)
100	وضع مؤشرات قياس الأداء	(10/1/3)
102	المبادرات الزكية	(11/1/3)
105	ملخص النتائج المالية (مصرف الراجحي)	(12/1/3)
105	الميزانية العمومية الربع الأول (2018/ 2017)	(13/1/3)
106	التطورات التاريخية للأرباح	(14/1/3)
106	الميزانية العمومية الربع الأول (2018)	(15/1/3)
107	التحليل القطاعي — دخل العمليات	(16/1/3)
110	ملخص النتائج المالية (بنك ساب)	(17/1/3)
111	الميزانية العمومية الربع الأول (2018/ 2017)	(18/1/3)

111	التطورات التاريخية للأرباح	(19/1/3)
111	الميزانية العمومية الربع الأول (2018)	(20/1/3)
112	التحليل القطاعي — دخل العمليات	(21/1/3)
115	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(22/2/3)
116	مقاييس درجة الموافقة	(23/2/3)
118	نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة	(24/2/3)
119	نتائج اختبار (الفا كرنباخ) لمقياس محاور الدراسة	(25/2/3)
121	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	(26/2/3)
122	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	(27/2/3)
123	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(28/2/3)
124	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	(29/2/3)
125	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(30/2/3)
126	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(31/2/3)
127	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	(32/2/3)
128	التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي	(33/2/3)
133	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء	(34/2/3)
137	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	(35/2/3)
143	التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعليم والنمو	(36/2/3)
148	التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء	(37/2/3)
153	الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي	(38/2/3)

155	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء	(39/2/3)
157	الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية	(40/2/3)
159	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التعليم والنمو	(41/2/3)
162	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء	(42/2/3)
163	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي والأداء	(43/2/3)
164	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين العملاء والأداء	(44/2/3)
165	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء	(45/2/3)
166	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التعلم والنمو والأداء	(46/2/3)
167	نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء في المصارف الإسلامية	(47/2/3)
184	قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة استطلاع	(48/2/3)
199-185	استمارة إجابات استطلاع رأي موظفي البنوك	(49/2/3)
200	جدول نتائج الفرضية الفرعية الأولى	(50/2/3)
201	جدول نتائج الفرضية الفرعية الثانية	(51/2/3)
202	جدول نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	(52/2/3)
203	جدول نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	(53/2/3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
6	نموذج البحث	(1)
25	الإطار العام لأجيال بطاقة الأداء المتوازن	(2/1/1)
31	المحاور الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(3/1/1)
33	العلاقة السببية للمؤشرات الأساسية من مدخل العميل	(4/1/1)
34	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	(5/1/1)
35	المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن	(6/1/1)
37	الاعتبارات الواجب أداؤها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(7/1/1)
39	العلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن	(8/2/1)
47	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	(9/2/2)
92	التحليل القطاعي — دخل العمليات (البنك الأهلي التجاري)	(10/1/3)
93	الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي	(11/1/3)
94	تحليل أصحاب المصلحة	(12/1/3)
99	الخريطة الاستراتيجية لدائرة المسؤولية الاجتماعية بالمصرف	(13/1/3)
107	التحليل القطاعي — دخل العمليات (مصرف الراجحي)	(14/1/3)
108	الهيكل التنظيمي لمصرف الراجحي	(15/1/3)
112	التحليل القطاعي — دخل العمليات (بنك ساب)	(16/1/3)
113	الهيكل التنظيمي للبنك السعودي البريطاني	(17/1/3)

122	التوزيع التكراري لمتغير النوع	(18/2/3)
122	التوزيع التكراري حسب العمر	(19/2/3)
123	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(20/2/3)
124	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	(21/1/3)
125	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(22/1/3)
126	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	(23/1/3)
127	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(24/1/3)

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة :

يولد الإنسان وتولد معه حاجاته المتعددة والمتنوعة من السلع المادية والخدمات الاقتصادية التي تفوق كثيرا مقدار الموارد المتوفرة لإنتاجها؛ ومن هنا يتضح معنى (الندرة) إذ لا يمكن للموارد المتاحة أن تستجيب -إنتاجيا- لكل الرغبات والحاجات البشرية، وعلى هذا الأساس فإن تحديد المقصود بعلم الاقتصاد بشكل عام يتطلب أولا تحديد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في سوء استغلال الموارد الاقتصادية، ومن ثم يمكن مواجهتها ووضع الحلول المثلى لمعالجتها.

أما الاقتصاد الإسلامي فهو لا ينكر وجود مشكلة اقتصادية إلا إنه لا يرى بأنها مشكلة ندرة موارد؛ لأن الطبيعة لديها الفاعلية على تأمين كل حاجات الحياة، ولا توجد فجوة بين الإنتاج والتوزيع، وانما المشكلة هي مشكلة الإنسان نفسه لا الطبيعة ولا أشكال علاقات الإنتاج، ومما سبق فإن الاقتصاد الإسلامي يعرف بأنه: مجموعة الأصول العامة الاقتصادية المستنبطة من القرآن الكريم والسنة النبوية، التي تركز عليها لإقامة البناء الاقتصادي، الذي تقيمه على أساس تلك الأصول حسب كل بيئة وكل عصر.

ومن أجل ازدهار هذا الاقتصاد نحتاج إلي أدوات لتمويل المشروعات منها: المصارف الإسلامية التي تمثل أهم وأكبر إنجازات الاقتصاد الإسلامي، هذا وقد استطاعت المصارف الإسلامية أن تكون نموذجا مفيدا للاقتصاد المحلي، وتركز المصارف الإسلامية علي عدم التعامل بالفائدة -أخذ وعطاء- فهي تقوم بقبول الودائع دون استعمال سعر الفائدة، التي تستبدلها بحصة من الربح، كما أنها تقوم بتشغيلها في مجالات التوظيف والاستثمار وفق ما تجيزه الشريعة الإسلامية، كما أن للمصارف الإسلامية دورا مهما في اقتصاد الدولة؛ ذلك لأنه يعمل بكفاءة عالية، ويمنح الاقتصاد القدرة على منافسة المؤسسات المصرفية والاستثمارية غير الإسلامية، ويساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

وقد جاءت أول محاولة لإنشاء مصرف إسلامي عام: (1963م)؛ إذ قام د. أحمد النجار بإنشاء (بنوك الادخار المحلية) - في مصر-؛ ولذلك يعد مؤسسها الأول، ثم أنشئ (بنك ناصر الاجتماعي) عام: (1971م)، بالقاهرة، تلاه إنشاء (البنك الإسلامي للتنمية) في جدة، عام: (1974م)، وقد باشر نشاطه عام: (1977م)، ثم توالى بعد ذلك إنشاء المصارف الإسلامية لتصل إلى ثلاثمائة مصرف ومؤسسة مالية منتشرة في أكثر من (90) دولة حول العالم، وبذلك أصبحت هذه المصارف واقعا مميذا لا يستطيع أحد تجاهله، بل أثبتت وجودها على الساحة المصرفية بشكل مبهر، ولعل من الشواهد -على هذا النجاح- هو فتح المصارف التقليدية فروعاً للمعاملات الإسلامية

ضمن مصارفها؛ كم حدث في (مصرف القاهرة) في مصر، و (بنك سامبا)، و (بنك ساب) ، وغيرها من المصارف في المملكة العربية السعودية.

شهد سوق المال السعودي والصناعة المصرفية تحديدا- العديد من التطورات، فضلا عن التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى ذلك إلى مزيد من التحديات التي تواجه البنوك السعودية، وخاصة المصارف الإسلامية منها، وفي ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تشهدها المنطقة، فإن هذا يفرض عليها القيام بتطوير استراتيجياتها وأساليبها الإنتاجية والإدارية والمحاسبية لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية، وللمحافظة على بقائها واستمراريتها، وفي سبيل تحقيق ذلك الاستمرار ظهرت أهمية قياس الأداء المصرفي وتقييمه، وحتى يتسنى لهذه المصارف تلافي النقص المخل فإنه يتوجب عليها التغيير والتحسين، ويعد تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحسين الكفاءة والفاعلية.

تمارس المنشآت الاقتصادية المختلفة أنشطتها - اليوم - في ظل مناخ اقتصادي جديد، يفرض عليها حدة التنافس على المستويين المحلي والعالمي، وفي ضوء تلك التطورات كان لا بد من إدخال تعديلات جوهرية على منهجية قياس الأداء؛ الذي يعد المركز لعملية الرقابة الإدارية، وتضم هذه المنهجية ثلاثة محاور أساسية هي: تحديد الأهداف مع وضع معايير للأداء، ومقارنة النتائج المتحققة بالمعايير المرسومة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يمثل اختيار مقاييس الأداء أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات، إذ تلعب نظم قياس الأداء وتقييمه دورا حيويا في تطوير الخطط الاستراتيجية، وتساعد في التحقق من الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مكافآت المديرين، وتقوم نظم الرقابة وتقييم الأداء التقليدية بالتأكد من التزام الأفراد والوحدات التنظيمية بالخطة الموضوعية مسبقا، وذلك اعتمادا على مجموعة من المقاييس الإدارية والمحاسبية والمالية التقليدية التي تعطي تقريرا عن أثر التصرفات التاريخية على الأداء التنظيمي.

وفي هذا السياق فإن المنظمات -أملا في تحسين قدرتها التنافسية- تحولت إلى الاعتماد على استراتيجيات إدارية -موجهة بالجودة ونظم قياس وتقييم أداء- تشمل على مجموعة متنوعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية طويلة الأجل؛ ولذلك شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا من جانب الأكاديميين في نظم القياس الاستراتيجي للأداء، والتي تتضمن المقاييس المالية وغير المالية، ومع بداية العقد الأخير من القرن العشرين قام معهد (NOLANNORTON) والفريق البحثي لمؤسسة (KPMG) للخدمات والاستشارات المالية بإجراء دراسة لمدة عامٍ كاملٍ شملت (12) شركة مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك من أجل استكشاف أساليب جديدة لقياس أداء المنظمات، وقد قاد هذا الفريق أستاذ المحاسبة بجامعة هارد فورد (ROBERT KAPLAN) و (NortonpDavid) المدير التنفيذي لمعهد (NOLAN NORTON) ، وقد كان الدافع من وراء هذه الدراسة هو الاقتناع بأن المقاييس المالية للأداء غير فعالة لمؤسسات الأعمال الحديثة، كما ناقش

الفريق عددا من البدائل الممكنة لتحسين قدرة المنظمات على خلق القيمة، وحينها توصلوا إلى فكرة بطاقات القياس المتوازن، التي تضم مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تغطي كافة أنشطة المنظمة المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والعاملين والمساهمين، وقد عرض هذا المفهوم عام: (1992م)، في مقال بعنوان: (بطاقة القياس المتوازن) التي تحرك الأداء.

مشكلة البحث:

يعتبر القطاع المصرفي الإسلامي من الأنشطة الخدمية المهمة والداعمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية؛ لكن هذه المصارف -في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة- تواجه عدة مشاكل فرضتها المنافسة مع المصارف التقليدية، ومن هنا فإن عليها اتخاذ التدابير اللازمة وابتكار الأساليب الجديدة؛ من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها واستمراريتها في السوق المصرفي، ولكي تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية -بفاعلية وكفاءة- فلا بد لها من تلك الأساليب الجديدة لتقييم وقياس أدائها، ومن أهم هذه الأساليب ما بات يعرف ب: بطاقة تقييم الأداء المتوازن.

وانطلاقا مما سبق تظهر لنا أبعاد مشكلة البحث، التي تتمحور حول الوسائل والأساليب التي تستطيع المصارف الإسلامية من خلالها تطوير وتحسين أساليب تقييم أدائها؛ للحد من العوامل التي قد تهدد بيئتها وتحول دون تطورها، ومن خلال ذلك نستطيع أن نضع الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر قياس البعد المالي -بطريقة بطاقة الأداء المتوازن- على الأداء في المصارف الإسلامية؟
2. هل يؤثر قياس بعد العملاء -بطريقة بطاقة الأداء المتوازن- على الأداء في المصارف الإسلامية؟
3. ما مدى تأثير قياس بعد التعلم والنمو -بطريقة بطاقة الأداء المتوازن- على الأداء في المصارف الإسلامية؟
4. هل يؤثر قياس بعد العمليات الداخلية -بطريقة بطاقة الأداء المتوازن- على الأداء في المصارف الإسلامية؟

أهداف البحث:

بناء على تشخيص المشكلة -ومحاولة بيان دور استخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية - فإن أهداف البحث تتمثل في:

1. الوقوف على آراء العاملين في المصارف الإسلامية، والمهتمين، وأصحاب المصلحة، حول أسباب الحاجة إلى استخدام نظام مستمر متوازن متكامل لتقييم أداء تلك المصارف.

2. التعرف علي آراء العاملين في المصارف الإسلامية، والمهتمين، وأصحاب المصلحة، حول طبيعة العلاقة بين درجة الاهتمام في بعض جوانب الأداء وأداء المصارف في تلك الجوانب.
3. التعرف علي آراء العاملين في المصارف الإسلامية، والمهتمين، وأصحاب المصلحة، حول الأهمية النسبية للغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها تلك المصارف.
4. معرفة رأي العاملين في المصارف الإسلامية، والمهتمين، وأصحاب المصلحة، حول المنظورات الرئيسة التي تشملها بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء تلك المصارف.
5. دراسة آراء العاملين في المصارف الإسلامية، والمهتمين، وأصحاب المصلحة، حول المقاييس والمؤشرات التي تشملها بطاقة الأداء المتوازن و أثرها في أداء تلك المصارف، والمتمثلة في البعد المالي، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء.
6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتمكين المصارف الإسلامية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل جديد لتقييم أدائها وتحسين وضعها التنافسي.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية / النظرية:

1. ننوخي رفق المكتبف ببعض المعلومات والنتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع تقييم الأداء من خلال تقييم الأداء المتوازن .
2. يمكن أن يصبح هذا البحث نقطة انطلاق لأبحاث أخرى.

الأهمية العملية / التطبيقية:

1. التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل جديد في تقييم مجالات العمل المصرفي.
2. تقييم الوضع التنافسي من خلال دقة المعلومات و دقة الأعمال الاستراتيجية.
3. تزويد المصارف بالإطار الشامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن و معرفة مؤشرات الأداء.

فرضيات البحث:

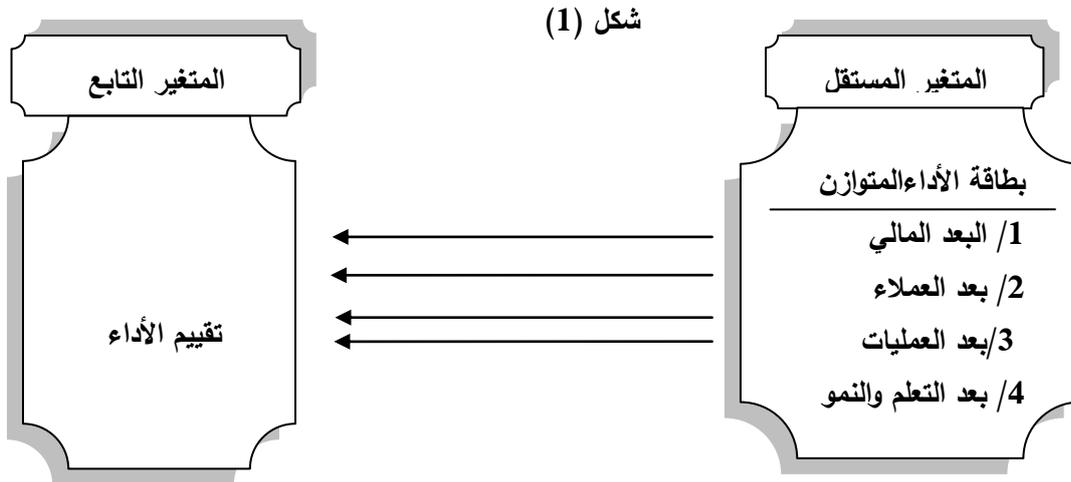
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء في المصارف الإسلامية، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و بين تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء و بين تقييم الأداء في المصارف الإسلامية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخليّة و بين تقييم الأداء في المصارف الإسلاميّة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلّم والنّموّ و بين تقييم الأداء بالمصارف الإسلاميّة.

نموذج البحث:

في ضوء المشكلة -موضوع الدراسة وأهدافها- وضع نموذج الدراسة لقياس دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمصارف الإسلامية، ولقد استندت الباحثة في وضع نموذج الدراسة -سواء للمتغيرات المستقلة أم التابعة - وفقاً للمراحل التالية:

1. البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله جوانب الدراسة جميعها.
2. عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال المصارف داخل الجامعة و خارجها، وقد بلغ عددهم (5) محكمين (ينظر: الملحق رقم: 2) للتحقق من بناء النموذج.
3. أخذت الملاحظات -المقدمة من المحكمين- بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، ويشتمل نموذج الدراسة على محورين: الأول ويضم المتغير المستقل؛ وهو (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، أما المحور الثاني فيمثل المتغير التابع؛ وهو (تقييم الأداء في المصارف الإسلامية).



حدود البحث:

- تتمثل الحدود المكانية والزمانية للبحث في الآتي:
1. الحدود المكانية: يقتصر البحث على مصرف الزاجحي، و البنك الأهلي التجاري، و البنك السعودي البريطاني (ساب)، مدينة جدة.
 2. الحدود الزمانية: عام: (2018 م).
 3. أولية: الاستبانة. الحدود البشرية: العاملين بمصرف الزاجحي، و البنك الأهلي التجاري، و البنك السعودي البريطاني.

مصادر البيانات:

1. مصادر

2. مصادر ثانوية: تشمل: الكتب، والمراجع، والمجلات، والدوريات المحكمة، والدراسات السابقة، بعض مواقع الشبكة العنكبوتية، التقارير والدوريات الحكومية.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك باستخدام برنامج SPSS.

هيكل البحث:

يتكون البحث من المقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، تشتمل المقدمة على الإطار المنهجي للدراسة و الدراسات السابقة، يليها الفصل الأول ويتناول بطاقة الأداء المتوازن في ثلاثة مباحث؛ يتناول أولها مفهوم أداء بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، ويتناول الثاني خصائص وتحديات بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فيتحدث عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية.

ويتناول الفصل الثاني أداء المصارف الإسلامية في ثلاثة مباحث؛ يتناول المبحث الأول المصارف الإسلامية؛ النشأة، والمفهوم، والأهداف، و يتناول الثاني التمويل والخدمات المصرفية، أما المبحث الثالث فيتناول أداء المصارف الإسلامية.

ثم ينتقل البحث إلى الدراسة الميدانية في الفصل الثالث ويتناول المبحث الأول منه دراسة الحالة، ومجتمع الدراسة، ويضم المبحث الثاني الدراسة الميدانية، و أخيرا خاتمة البحث وقد تضمنت النتائج والتوصيات، يليها الملاحق ثم المراجع .

مصطلحات البحث:

الأداء: سلوك يحدث نتيجة، ويعرف بأنه المقدرة على تحويل المدخلات التنظيمية - مواد أولية، ومواد نصف مصنعة- إلى مخرجات: سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة.

تقييم الأداء:

يشير مصطلح تقييم الأداء إلى قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، وما مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط؛ وذلك بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، كما تعرف بأنها متابعة البيانات الفعلية لمستويات الأداء المخططة، وتحليل الانحرافات وأسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.

بطاقة الأداء المتوازن:

هي بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد؛ وهي: البعد المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء الوحدة للمستقبل، كما تعرف بأنها نظام إداري لمساعدة الملاك والإداريين على ترجمة رؤية شركائهم واستراتيجياتهم إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة.

البعد المالي:

هو المحصلة النهائية التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين؛ أي هو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين.

بعد العملاء:

يعكس هذا البعد كيف تظهر المنظمة أمام عملائها؛ وذلك من خلال استخدام مجموعة من المقاييس تضم أربعة جوانب أساسية هي: الوقت، والجودة، والأداء أو الخدمة، والتكلفة.

بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة، وهو يؤكد على ثلاث قدرات:

1. قدرات الموظف، التي تقاس باستخدام: فهم الموظف، ومستويات مهاراته، ورضا الموظف ومعدلات الدوران.

2. قدرات نظام المعلومات، مقاسه بنسبة من موظفي الصف الأول.

3. المحفزات والمكافآت، وتقاس: بعدد اقتراحات كل موظف، ومعدل تطبيق الاقتراحات.

بعد العمليات الداخلية:

يهتم بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية، وتركز المؤشرات -في هذا

البعد- على أداء الموظفين وكفاءة تسيير العمليات والإجراءات الداخلية، وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية .

ثانيا : الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة: مزنة الباقر على محمد، 2016 م (1).

وقد ناقش البحث إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكاليف في البنوك .
السودانية ، والى أي مدى قد ينعكس ذلك على الاقتصاد السوداني والتنمية فيه، وقد هدفت
الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين تخفيض التكاليف في البنوك،
ومعرفة الأساليب التي تساعد على تخفيض التكاليف في البنوك، وتحديد أهداف دورية لمنشأة ما؛
حتى لا يطغى جانب -أو نشاط- واحد على الجوانب والأنشطة الأخرى.

وفيما يخص فرضيته الرئيسية فقد ذهبت إلي: أن استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد
بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، وتتفرع
عن هذه الفرضية فرضيات أخرى هي: الفرضية الأولى: استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي
لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، وأما الفرضية الثانية فتتص على: أن
استخدام مقاييس الأداء في بعد العملاء سيساعد على خفض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك
المال المتحد، وأخيرا الفرضية الثالثة؛ وجاء فيها: أن استخدام مقياس الأداء في بعد التعلم والنمو
سيخفض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

توصلت الدراسة إلى: أن إدارة البنك تسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة لعملائها، واهتمام
بنك المال المتحد بقياس الأداء في جميع المحاور، ويتم استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة
بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، و في ضوء النتائج وضع عدد من
التوصيات أهمها: الاهتمام بوضع خطة واضحة لتخفيض تكاليف البنك على مدى زمني مناسب،
كما دعت إلى ضرورة التركيز على المسارات و التوجيهات المستقبلية فبطاقة الأداء المتوازن دون
تخفيض التكاليف تعد مضيعة للوقت.

2. دراسة: علاء محمد ملو العين، 2015 م (2).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن؛ وذلك من أجل تحسين
الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على
استقصاء آراء عينة بلغ عددها: (59) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة في البنوك
التجارية السعودية، كما اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق

(1) مزنة الباقر على محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، دراسة لنيل

درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، 2016 م .

(2) علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق

على البنوك التجارية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مج: 42، 1ع، 2015 م .

أهداف الدراسة؛ كالمتوسطات الحسابية، والجداول التكرارية، واختبار (chi-square test)، وتتجلى أهمية الدراسة من خلال توفيرها لمؤشرات موضوعية قد تسهم في تحسين أداء القطاع المصرفي السعودي؛ وذلك باعتباره من أهم القطاعات التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية، في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، وأن المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء تتوفر في المصارف التجارية السعودية، وأن المصارف تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية، كما خلصت نتائج الدراسة-أيضا- إلى أن إضافة بعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية - لنموذج القياس المتوازن للأداء- سوف يساهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف التجارية، وذلك من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف التجارية السعودية بالمجتمع وفي إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

3. دراسة: محمد عبد الله أحمد عبد الله، 2015 م⁽¹⁾.

تناولت الدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية، ودراسة حالة مصرف السلام السوداني في الفترة (2009 _ 2015م)، وقد تمثلت مشكلة البحث في ضعف المؤشرات التي استخدمت في تقييم الأداء بالتركيز على بعد العملاء، مثل: رضا العميل، وضرورة الشكاوي، و غيرها، أنها لا تعطي نتائج حقيقية في القياس.

وقد تمثلت فرضيات الدراسة في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بجانب العملاء -باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- وبين دعم جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، كما برزت أهمية الدراسة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف باستخدام متغير الجودة في القياس.

هذا وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي، كما وجدت الدراسة أن المؤشرات المتبعة في تقييم الأداء بالتركيز على بعد العملاء ضعيفة وغير حقيقية، وكان مما توصلت إليه الدراسة؛ ضرورة إدخال عنصر الجودة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والذي سيزيد من كفاءة وفاعلية عمل البطاقة، بالإضافة إلى إمكانية اختصار بعد العملاء وبعد النمو والتطور في بعد الجودة، وذلك من أجل تقليل خطوات استخدام البطاقة.

(1) محمد عبد الله محمد أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة مصرف السلام من (2009-2015)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م .

4. دراسة: محمد رجب محمود بدر، 2013 (1).

استهدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء -بجوانبه الأربعة- وبين ترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار جميع الوحدات الاقتصادية المدرجة أسهما في بورصة فلسطين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق نموذج القياس المتوازن للأداء بنسب عالية ومتفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأيضا بينت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء -بجوانبه الأربعة- وبين ترشيد أداء إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، باستثناء جانب التعلم والنمو؛ إذ أظهرت الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو -ضمن نموذج القياس المتوازن للأداء- وبين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات؛ أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على التطبيق الكامل لنموذج القياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة؛ وذلك لما له من أهمية في تقييم الأداء، وترشيد أداء إدارة الأرباح، وكذلك حثها على ترشيد ممارسة سياسة إدارة الأرباح؛ لما له من انعكاسات سلبية على مستقبل الوحدات الاقتصادية على المدى الطويل، وكذلك دعت إلى ضرورة تركيز الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على تطبيق جانب التعلم والنمو ضمن نموذج القياس المتوازن للأداء، والذي قد يكون له أهمية بالغة في ترشيد أداء إدارة الأرباح.

5. دراسة: جمال حسن محمد أبو شرح، 2012 (2).

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، إذ صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة وعددهم: (52) مبحوثا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية،

(1) محمد رجب محمود بدر، دور القياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح، دراسة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013م .

(2) جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في الجامعة، دراسة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة قسم محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، (2012م).

الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما لوحظ من تكلفة الساعة الدراسية في أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة ، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم، ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي، الذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

كما كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء؛ حتى تصل إلى مصاف الجامعات العالمية، وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة، والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم، مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

6. دراسة: مريم شكري محمود نديم، 2012م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ويتمثل مجتمع الدراسة في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012م) للدراسة، وإجراء المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وكذلك أشارت إلى وجود تأثير لتطبيق و استخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات: مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على تطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة على الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات و المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

(1) مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم المحاسبة والتمويل، الأردن، 2012م .

7. دراسة: رمضان عثمان الغريب أبو عجيلة، 2012م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في هذه البنوك. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توصلت -أيضا- إلى وجود وفرة البيانات اللازمة لاستخراج مقاييس أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء وبين استراتيجية المنظمة، وقد أشارت النتائج إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذه البنوك، أما توصيات الدراسة فقد كان من أهمها: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية لتقييم الأداء؛ ذلك لأنها تعد عنصرا مهما للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية، وكذلك فإنه ينبغي على هذه البنوك تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتغلب عليها، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

8. دراسة: عادل جواد الرفاتي، 2011م⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومدى قدرة تطبيقها في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة؛ لقياس وتقويم الأداء التمويلي، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تبيان العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين كفاءة الأداء التمويلي، ودراسة الأبعاد الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة -لتقويم الأداء التمويلي- تتوفر بنسبة 76.18 %، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية، بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة 72.13 %، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيفضي إلى كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة بنسبة 72.13 %، وأن

(1) رمضان عثمان الغريب أبو عجيلة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2012م.

(2) عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، دراسة لاستكمال درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، 2011م.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية في قطاع غزة بدرجة كبيرة بنسبة 73.62%.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث ب: ضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الصحية الأهلية في قطاع غزة لزيادة قدرتها على تقويم الأداء التمويلي، كما أشار إلى ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي حتى تعزز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما أوصى بضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة؛ إذ يستبدل بعد العملاء ببعدها المجموعات المستهدفة، وتأخذ المنظمات في الاعتبار تحقيق استراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات، وكذلك يستبدل البعد المالي ببعدها الجهات المانحة Donors المتوازن عليها مثل: الجهات الداعمة للخدمات الحكومية لتلك المشروعات في مصر، كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

9. دراسة: محفوظ أحمد جودة، 2008 م⁽¹⁾.

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

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

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

(1) محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد: 11، العدد: 2، ص: (273-292)، 2008 م.

10. دراسة: فخر الدين أحمد محمد خير، 2007م⁽¹⁾.

يهدف البحث إلى معرفة مدى تقييم عملاء المصارف السودانية لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وتحديد أهمية العوامل التي يستخدمها عملاء المصارف في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

وقد تمثلت مشكلة البحث في قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف، وإمكانية تطويرها لتتال رضا العملاء، ويستهدف البحث اختبار الفرضيات الآتية: يعتقد عملاء المصارف السودانية أن المستوى الفعلي لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم منخفض، يتوقع عملاء المصارف السودانية الحصول على خدمات ذات جودة عالية، هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية معنوية بين توقعات العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم وبين المستوى الفعلي لجودة تلك الخدمات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة. ومن نتائج البحث: حصول عملاء المصارف السودانية على خدمات ذات جودة عالية. هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين توقعات عملاء المصارف السودانية لجودة الخدمات المقدمة لهم حسب الخصائص الشخصية لهؤلاء العملاء، المستوى التعليمي يؤثر -سلبا وإيجابيا- على تفهمهم للخدمات المصرفية المقدمة.

وقد أوصى البحث المصارف بالمحافظة على مستوى جودة الخدمات المقدمة حفاظا على عملائهم وعلى التقييم الإيجابي، كما أوصى بالتأكد من تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات عملاء المصارف؛ لإبهارهم وكسب ولائهم الدائم، وكذلك العمل على التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وادخال التقنيات الحديثة.

11. دراسة: د. عبد الحميد المغربي، 2006م⁽²⁾.

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، وتوصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن، وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم أسلوب قياس الأداء المتوازن، وكذلك بحث المنظمات في البيئة العربية على استخدام قياس الأداء المتوازن؛ كأسلوب لقياس الأداء الاستراتيجي ولمواكبة التطورات العالمية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الشركات الرائدة التي طبقت قياس الأداء المتوازن، من بين تلك الشركات: إلكترو لوكس - زيروكس الخطوط الجوية العربية، شركة موبيل للبتترول، وشركة الاتصالات السعودية.

(1) فخر الدين أحمد محمد، قياس جودة خدمات المصارف السودانية من منظور إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2007 م.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة المصرية، 2006 م.

، 2017-10-12 ، <https://pmb.univ-saida.dz> ، س 5 م.

وفيما يلي بعض النتائج والتوصيات التي تمخضت عنها تلك التجارب- وعلي المنظمات التي ترغب في تطبيق قياس الأداء المتوازن أخذها في الاعتبار- أهمها: أنه يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية وقيمها بالقوة والتوجه المستقبلي، وكذلك يتحتم عليها تقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم في جميع المجالات، كما يجدر بها مساندة الإدارة العليا ودعمها لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن، إذ يعد من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، كما يجب أن يتسم فريق العمل في مشروع قياس الأداء المتوازن بالابتكار والإبداع وتقبل التحدي والحماس في تقبل الذات مع القدرة على استشراق المستقبل، وقد نوه كذلك إلى ضرورة الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب مع وافر التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية؛ فبطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية تعد مضيعة للوقت، مع ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة معلنة لجميع العاملين بالبنك، وفيما يخص المدة الزمنية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن فليس هناك فترة محددة يمكن القول إنها تمثل معيارا يمكن الاحتكام إليه، وإنما يتوقف الأمر على ظروف البنك والعوامل الأخرى المؤثرة.

12. دراسة محمد الخضر الطاهر عبد القادر، 2006م⁽¹⁾.

يهدف البحث إلى دراسة أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وفهم طبيعة كل من الحوافز والكفاءة الإنتاجية، وكذلك معرفة الكيفية التي يستجيب من خلالها العاملون للحوافز المادية والمعنوية.

وتتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية: هل هناك علاقة بين الحوافز المادية وبين الكفاءة الإنتاجية؟ وهل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الكفاءة الإنتاجية؟ وهل الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا من الحوافز المادية؟ ويهدف البحث إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية: هناك علاقة بين الحوافز المادية وبين الكفاءة الإنتاجية، هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الحوافز الإنتاجية، الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا من الحوافز المادية. هذا وقد انتهج البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة، كما اعتمد الباحث على المصادر الأولية؛ والتي تشمل الاستبيان بالإضافة للقوائم المالية للبنك، أما المصادر الثانوية فتشمل: الكتب، والتقارير، والرسائل الجامعية، والدوريات العلمية.

ومن نتائج البحث: أن الحوافز المادية لها دور كبير في رفع الإنتاجية للعاملين، وكذلك الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، ولعل العدالة في الترقية هي الأكثر أهمية في الحوافز المعنوية. كما أوصى بتنوع الحوافز وزيادتها لتدفع العاملين نحو زيادة الكفاءة الإنتاجية. وكذلك يجب أن تكون الحوافز متناسبة مع الجهود المبذولة، وأن يلبي نظام الحوافز رغبات العاملين الحقيقية.

(1) محمد الخضر الطاهر عبد القادر، أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية، الخرطوم، 2006 م.

13. دراسة: عبد اللطيف والترجمان، 2006م⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد -لتقويم الأداء- يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة، وكيفية بنائها، وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس و تقييم الأداء بشكل شامل، وهي تتضمن القياسات المالية و غير المالية من خلال الأبعاد المهمة بالنسبة لأداء المنظمة، وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة: (الماضي والحاضر والمستقبل).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات: أهمها: ضرورة السعي لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية ك: المستشفيات، والدوائر الحكومية للاستفادة من مزاياها، وأوصت كذلك بضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في كلا القطاعين الخاص والعام، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة و ظروف كل منها، وأخيرا ضرورة توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية.

14. دراسة: د. هالة الخولي، 2001م⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، فهو يتضمن مقاييس مالية توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل، ويضيف إليها محركات الأداء المستقبلي، وبذلك يتضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء خليطا متوازنا من مقاييس المخرجات مؤشرات تابعة ومحركات الأداء للمخرجات مؤشرات رائدة وهي ترتبط معا في علاقة سببية، وهذا يجعل من نظام قياس الأداء نظام رقابة المستقبل، وبعد إجراء الدراسة التحليلية يتم تحديد مواطن القوة والضعف فيه، واقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف حتى يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال.

والنتيجة الأساسية لهذا البحث هي الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتمثل في الانتقاد الأساسي للفرض الرئيس للنموذج، وهو فرض وجود علاقة سببية بين جوانبه أو مجالاته الأربعة؛ وذلك لأن العلاقات بين هذه الجوانب هي علاقات منطقية وليست

(1) عبد اللطيف عبد الترجمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، مج 27، العدد 4، ص 127-148، 2006 م.

(2) هالة الخولي، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 2001م.

سببية، وأن فرض السببية بين المجالات الأربعة هو فرض مشكوك فيه قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك اختلال في السلوك التنظيمي، وعدم تحقيق الأداء الأمثل، ويتمثل الانتقاد الثاني -كما أشارت الدراسة- أنه نموذج هرمي من أعلا إلى أسفل، وبالتالي فإنه لا يعد أداة متكاملة للإدارة الاستراتيجية؛ ذلك لأنه لا يأخذ بالاعتبار عوامل الخطر التي قد تهدد -أو تضعف- الاستراتيجية المالية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة: (خلف والنجار 2012م) (1) .

هدفت الدراسة إلى فهم الكيفية التي من خلالها تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في تقييم الأداء لكبرى البنوك المحلية في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة ببيانات البنك للفترة ما بين (2006 - 2009م)، وقد لجأ الباحثان إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام البيانات المالية وغير المالية للبنك، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن أداء البنك يتصف بالضعف من الناحية المالية، كما أن الحصة السوقية للعملاء لم تكن بالمستوى المطلوب.

2. دراسة: (Greiling ,2010) (2).

هدفت الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الربحية؛ وذلك فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات عدة ك: التنفيذ، والأبعاد، والتحديات، والعقبات الرئيسية، واستخدام مقاييس الأداء. ومن أهم نتائج الدراسة: أن معظم المنظمات غير الربحية -التي تم تحليلها في الدراسة- هي في مراحل مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن -في معظم الحالات- كان كأداة قياس ولم يكن نظاماً للإدارة، وكذلك فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن -بتلك المنظمات- لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الربحية. وأخيراً فقد أوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية.

3. دراسة: (B Ramesh , 2010) (3).

(1)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.

(2)Greiling, DOROTHEA. (2010) .'Balanced scorecard implementation in German non-profit organization" international journal of productivity and performance managementVol 59, issue 6,pp 534-554 .

(3)B Ramesh,(2010) "Importance of Balanced scorecard for Growth of SMEsector" Management Accountant. VOI .45,ISS.5.

ناقشت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط و المستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال و المنظمات الربحية؛ خاصة وأن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات، ذلك لأنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها؟ و تراقبها الدولة، لتستمر في تحقيق أهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا إنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل: الجهات الداعمة للخدمات الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

4. دراسة: (AL Shaikh Ali , 2007) (1) .

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

ومن أهم النتائج والتوصيات: أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة وبين الدرجة الكلية للبطاقة، وأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي و الزبائن بشكل متساو، وهذا منسجم مع الرؤى و الرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي (جوال و الاتصالات الفلسطينية)، كما خلصت إلى أن معظم العاملين و المساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا 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 المعنيين الداخليين والخارجيين، كما دعت إلى ضرورة تحسين و تطوير البرامج التدريبية و العمليات التشغيلية الداخلية.

5. دراسة: (et.al.2000).Mark (2).

(1)AL Shaikh Ali, Mohammed N., 2007 , performance evaluation of Palestinian Telecommunication corporation by using Balansed Approach .,Master research non puplish, college of commerce, Islamic University- Gaza, Palestine .

(2)Mark L., Frigo,and Paul, G., Pustrino, and George, W., Krull,2000.the balanced scorecard forcommunityBanks : Translating Strategy into Action,Bank Accounting and Finance,vol.11,Issue 3 .

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

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

6. دراسة (كابلان و نورتون 1992) (1).

وقد تكونت عينة الدراسة من (12) شركة قام الباحثان بتوضيح أسلوب إداري حديث لقياس أداء الشركات وتقويمها من خلال أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، وبعد المستهلك، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية وغير مالية؛ وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة ولتحقيق ميزة تنافسية.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

إن جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع دراسة بطاقة الأداء المتوازن عن طريق تحليلها و إثبات فاعليتها و تأثيرها في المنظمات التجارية أو الصناعية والمصارف التجارية، وذلك عن طريق تحليلها و انتقادها و إيجاد مواطن القوة والضعف فيها؛ كما في دراسة د. هالة الخولي، و هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي، وتوفير مؤشرات موضوعية لتحسين أداء البنوك التجارية السعودية؛ كما في دراسة علاء ملو العين، وهناك دراسات تناولت موضوع تقييم الأداء في البنوك السودانية عن طريق دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية باستخدام متغير الجودة في القياس، كما في دراسة محمد عبدالله ، أما دراسة مزنة الباقر فقد تناولت تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين تخفيض التكاليف وانعكاسها على الاقتصاد السوداني، أما دراسة فخر الدين أحمد فقد تناولت موضوع تقييم عملاء المصارف لجودة

(1)Kaplan, Robert s., and Norton, David p., "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review Vol. (39),No. (1), Fall 1996.

الخدمة المقدمة، و دراسة محمد الخضر تناولت جانب الحوافز في تقييم الأداء، أما دراسة عبد الحميد المغربي فكانت عن توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وشرح خطوات تصميمها في المنظمات، ودراسة محمد رجب تناولت العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين ترشيد إدارة الأرباح في البنوك الفلسطينية، وأما جمال حسن محمد فكان هدف دراسته التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزه ووجهة نظر العاملين فيها، و تناولت دراسة مريم شكري التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الطيران الملكية الأردنية، أما دراسة رمضان عثمان الغريب فقد هدفت إلى تقييم المرتكزات النظرية و العلمية لبطاقة الأداء المتوازن، و معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية، و معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، وفيما يخص دراسة عادل الرفاتي فقد كانت لبيان مفهوم البطاقة وما مدى قدرة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس الأداء التمويلي، وما مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيقها، و معرفة العلاقة بين التطبيق و بين كفاءة الأداء التمويلي، وهدفت دراسة جودة إلى التعرف على تأثير البطاقة في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الأردنية، و التعرف على العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي ، أما دراسة خلف و النجار فكانت عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية العراقية، وكانت دراسة (مارك) عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأمريكية، Greiling وقد قدم تقريراً عن النتائج الدراسية التجريبية الاستكشافية لمنظمات الأعمال الألمانية غير الربحية، وذلك فيما يتعلق بتطبيق البطاقة من حيث مستويات التنفيذ والأبعاد و التحديات، وكذلك (كابلان و نورتون) فقد كانت دراستهما هي أول من وضحت الأسلوب الإداري الحديث لقياس أداء الشركات و تقويمها من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، Ramesh، و تناولت دراسته أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط المستخدم في إدارة الاعمال الهادفة للربح، و دراسة (مارك) تناولت أثر استخدام البطاقة على البنوك الأمريكية.

أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأربعة وبشكل شامل، وكذلك دراسة تأثيرها على تقييم أداء عينة من المصارف الإسلامية و البنوك التقليدية التي لديها فروع للمعاملات الإسلامية باستخدام جميع الأبعاد الأربعة، وهي تختلف عن الدراسات السابقة في أنها ستنفذ في المملكة العربية السعودية، وفي مدينة جدة تحديداً، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: الخصائص و التحديات لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف

الإسلامية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

بسبب الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية كأسلوب في تقييم أداء المنشآت، أدى ذلك إلى الاهتمام بتطوير معايير الأداء واستحداث معايير جديدة، تعتمد على الأساليب غير المالية في تقييم الأداء، وحدثاً اقتراح مقياس جديد عرف بـ: بطاقة الأداء المتوازن ، وفي الواقع لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد - وليدة اليوم- في أساليب تقييم الأداء؛ بل تعود جذورها إلى الخمسينات، وذلك حين قامت مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وقد توصلوا إلى إن مقيم الأداء لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب؛ بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج⁽¹⁾.

وفي عام: (1992م) تقدم (كابلان ونوترون) بفكرة تقييم الأداء المتوازن بالنشر في مجلة (Harvard Business Review)، وقالوا: إن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة⁽²⁾. ويقول (كابلان ونوترون): إن التعقيدات المرتبطة بإدارة منظمة اليوم تتطلب من المديرين القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة بشكل متزامن⁽³⁾.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياساً يهدف إلى تمكين المؤسسة من تقويم الأداء على نحو متكامل وذلك من خلال ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ورصد الأداء في المنظمة في مقابل الأهداف الاستراتيجية⁽⁴⁾.

(1) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2012م، ص 143-145.

(2) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 211.

(3) د رفاعي محمد، و د. محمد سيد ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001م، ص 633 .

(4) مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المبادرات، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المنشآت، الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة، ص 25 .

www.mcci.org.sa 12-6-2017م، 8م .

يعتقد (JASON Oliveria) أن قصور قياس الأداء المعتمد على الجوانب المالية وحدها كان من أهم الأسباب التي دفعت الباحثين لإيجاد مقياس أكثر شمولاً، وقال: إن النظام المالي في القياس يركز على الجوانب المالية التي تمت في الماضي ولا يربط بين الأداء الفعلي وبين استراتيجية المنشأة، ويرى أن نظام (BSC) يهتم بجانب النواحي المالية بدراسة نوعية جهود العاملين وسير العمليات الداخلية واتجاهات العملاء، وأن القيام بهذه المهام يتطلب توفير نظام فعال للمعلومات⁽¹⁾.

ويعد تصميم بطاقة الأداء المتوازن شكلاً من أشكال التخطيط الاستراتيجي، ونظاماً للإدارة يستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الربحية وغير الربحية في كثير من دول العالم؛ وذلك لمواءمة انشطتها مع رؤيتها واستراتيجيتها، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية بها، واستثمار رأس المال الفكري فيها⁽²⁾. وعندما صممت بطاقة الأداء المتوازن من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازن الأمريكي المتخصص (Balanced Scorecard Institution) وضعت مكوناتها على أنها أداة التواصل بين الأهداف المتنوعة والمتربطة، والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها للتنافس على أساس القدرات والإبداع وليس - فقط - الموجودات المادية الملموسة، وتحتوي هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من استراتيجية الوحدة، وتمثل بشكل أساسي الكيفية التي ستحقق بها الوحدة أهدافها عن طريق بطاقة الأداء المتوازن⁽³⁾.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن وجدت من أجل تجديد عملية تقييم الأداء للشركات؛ وذلك من خلال إضافة أبعاد جديدة تربط بين الأداء الفعلي للمنظمة وبين أهدافها واستراتيجياتها، وقد قدمها (كابلان و نورتون) عام: (1992م) كمؤشر للمساعدة في معالجة قصور الأدوات المالية في عملية تقييم الأداء واعطاء صورة كاملة عن الأداء الفعلي للمؤسسة.

ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.

حدث تطور غير محدود في بطاقة الأداء المتوازن - منذ نشأتها في التسعينات - على مدى ثلاثة أجيال، وذلك بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب تجعل الأداء البطاقة غير فعال فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس كنظام لتطوير الأداء فحسب، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدام البطاقة كإطار للتغيير التنظيمي.

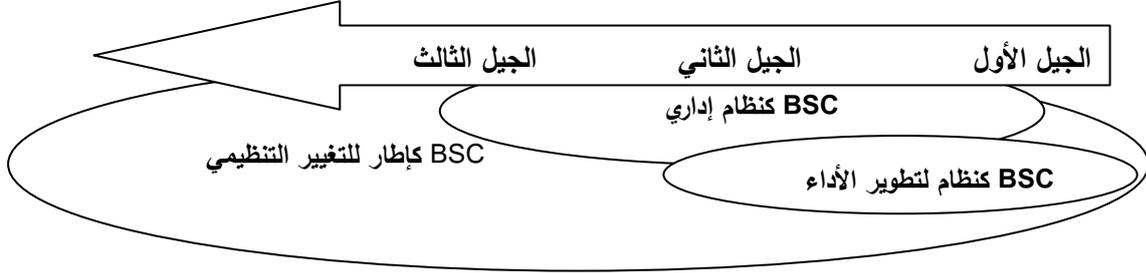
(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م، ص 280.

(2) أحمد السيد كردي، المصارف الإسلامية الأهداف والخدمات، كنانة أون لاين <https://www.kenanaonline.com>، 5 مايو 2011م، الساعة 9 م.

(3) د. محمد طاهر الخلف، د. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الاستراتيجية، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017 م، ص 246.

كما يتضح من الشكل (1/1/2) إطار أجيال بطاقة الأداء المتوازن.⁽¹⁾

الشكل رقم (2/1/1) الإطار العام لأجيال بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : محمد فتحي عبد الهادي، و آخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية ، ص 344 .

الجيل الأول: وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء؛ حيث أضيفت قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية وهي: (العلاء، العمليات الداخلية، التعلّم والنمو، المنظور المالي)، حيث يتم قياس الأداء، وقد أدت فكرة ربط أهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات (سبب ونتيجة).

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول ظهرت عدة عيوب ومشاكل من أهمها: أن تعريف بطاقة الأداء المتوازن جاء غامضاً؛ غموض علاقة السبب والنتيجة حيث تم عرضها من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط، وعدم ملائمة المقاييس المختارة . وفي البداية تُرجمت هذه المنظورات على شكل أسئلة تُعطي رؤيةً لكيفية اختيار المقاييس الملائمة ضمن كل منظور وهي: كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين للنجاح مالياً؟ ولتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ ولتحقيق رضا المستثمرين و العملاء ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟ ولتحقيق رؤيتنا كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسن؟

ثم تطورت علاقات السبب والنتيجة لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة، و انتقلت بطاقة الأداء من كونها نظاماً لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل.⁽²⁾

الجيل الثالث: تحدت ملامح الجيل الثالث في ثلاث خصائص أساسية نتجت عن محاولة تطوير الجيل الأول والثاني لتأكيد تحسين الأداء وهذه الخصائص هي: استخدام قائمة الغايات وهي: وصف مكتوب يعكس وضع المنشأة في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي

(1) محمد فتحي عبد الهادي، و آخرون، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج22، ع1، أكتوبر 2015 م- مارس 2016 م، ص 243.

(2) سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة محمد خضر، الجزائر، 2016م، ص 40.

تتبنّاها الإدارة حالياً سوف تحقّقها بنجاح، التّركيز على نماذج الرّبط الاستراتيجيةّ ثنائيّة الأبعاد ، وتقوم نماذج الرّبط ثنائيّة الأبعاد على أساس دمج البعد الماليّ وبعد العميل في بعدٍ واحدٍ أُطلق عليه: بعد النّواتج، وأيضاً دمج بعد العمليّات الداخليّة وبعد التّعلّم والنّموّ في بعدٍ واحدٍ أُطلق عليه: بعد النّشاط ، استحداث وحدة إدارة استراتيجية بعد أن طالب بإنشائها: (كابلان ونوترون) كوحدةٍ إداريّة في الهيكل التّنظيميّ وأن تتبع مجلس الإدارة مباشرة؛ وذلك بغرض احتواء فجوة القصور في الأداء الاستراتيجيّ الناتجة عن عدم توافر الخصائص النوعيّة الاستراتيجيةّ في أعضاء مجلس الإدارة⁽¹⁾.

ترى الباحثة . بناء على ما سبق- أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بثلاث مراحل منذ بداية ظهورها في التسعينات؛ إذ كانت في المرحلة الأولى عبارة عن مصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء و بدأت فكرة إمكانية ربط تلك المنظورات بأهداف المنظمة و بناء علاقة السبب و النتيجة، وقد ظهرت حينها عدة عيوب من أهمها: غموض تعريف البطاقة، و غموض العلاقة السببية، و هذه بداية ظهور المرحلة الثانية؛ إذ ترجمت منظورات بطاقة الأداء إلى أسئلة تعطي رؤية لكيفية اختيار المقاييس الملائمة لكل منظور، و انتقلت بطاقة الأداء من كونها نظاماً لتحسين الأداء إلى أداة مهمة تمكن المنظمة من ربط أهدافها طويلة المدى بالأهداف قصيرة المدى، أما المرحلة الثالثة فقد تميزت بأنها أكثر بساطة رغم أنها لم تختلف كثيراً عن المرحلة الثانية إلا أن مفهوم علاقة السبب و النتيجة أصبح أكثر وضوحاً، و استخدمت قائمة الغايات و استحداث إدارة استراتيجية طالب (كابلان و نوترون) بإنشائها؛ و ذلك بغرض احتواء القصور في الأداء الاستراتيجي في المنظمة.

ثالثاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب حديث يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد بما يضمن تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها. بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام يترجم رؤية ورسالة المنظمة إلى أداة ترتبط بالاستراتيجية وهي أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة وهي تساعد على تطبيق الخطط وضبط عملية النمو بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية⁽²⁾.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بأنها أداة لقياس جوانب المنشأة المالية وغير المالية، وتزويد الإدارة بالمعلومات حول أنشطتها التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة⁽³⁾. وعرفت -أيضاً- بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء

(1) أحمد عارف محروس أبو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، القاهرة 2013 م، ص 81.

(2) أحمد السيد كردي، مرجع سابق، كنانة اون لاين ، <https://www.kenanaonline.com> ، 5 مايو 2011م، الساعة 9 م .

(3) أحمد السيد كردي، مرجع سابق ، كنانة اون لاين .

، 5 مايو 2011م، الساعة 9 م ، <https://www.kenanaonline.com> .

الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم إلا إنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطارا عاما يشمل جوانب متعددة⁽¹⁾.

أما عبارة بطاقة الأداء المتوازن فيقصد بها أن عملية التقييم يجب أن تعكس التوازن بين عدد من العناصر المشتركة للأداء المؤسسي، فهو يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، والبيانات الكمية والوصفية ويعتمد هذا على علاقة السبب؛ أي يوفر معلومات حالية، والنتيجة وهي النتائج المستقبلية.

بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وبين المعايير المالية والمعايير غير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء⁽²⁾.

يعرف (كابلان ونوترون) بطاقة الأداء المتوازن أنها: مجموعة من مؤشرات الأداء تعطي المديرين نظرة سريعة؛ ولكنها تحليلية عن المنظمة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات، ويرى باحث آخر: أنها أداة إدارية لوصف وتطبيق وإدارة الاستراتيجية بالتركيز على عناصر التميز والنجاح طويل الأجل واتجاهات التطوير والتقدم⁽³⁾.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة. وهي - كذلك - ترجمة لرسالة المؤسسة في مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء؛ وذلك بتقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، ولا تركز على تحقيق الأهداف المالية فحسب وإنما كذلك الأهداف غير المالية. وهناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من استراتيجيتها ومدى إرضائها لزيائنها والعاملين فيها وعلاقتها مع المجهزين ومستوى النمو والتطور الذي وصلت إليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة⁽⁴⁾.

ترى الباحثة من التعريفات السابقة: أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن إطار إداري حديث عالي المستوى يساعد الإدارة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى ومن ثم قياس أداء المنظمة لجوانبها المالية وغير المالية، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات والنتائج التي تعكس الأداء العام، وتوضيح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها من أجل التحسين والتطوير.

(1) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009 م، ط: 1، ص 151.

(2) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 210.

(3) عادل رزق، الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة، دار طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013 م، ص 415.

(4) د. محمد طاهر الخلف، و د. مصطفى يوسف خلف كافي، مرجع سابق، ص 248.

رابعاً: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي: (1)

- (1) تساعد في ربط استراتيجية المنشأة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- (2) تمكن من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنشأة لتحقيق أهداف العملاء والمنشأة.
- (3) تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر ترابطاً بين المستهلك وبين العمليات الداخلية لتحقيق نجاح طويل الأمد.
- (4) توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- (5) المساعدة في التركيز على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم وتحسين الأداء.
- (6) تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنشأة عكس المقاييس المالية التي تفيدك بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها وتحسين الأداء مستقلاً. وتظهر أهمية القياس المتوازن للأداء بما يقدمه من إسهامات فيما يلي (2):
 - (1) تطوير الخطط الاستراتيجية.
 - (2) تقييم مدى تحقيق المنشأة لأهدافها.
 - (3) صياغة خطط الحوافز الإدارية.
- (7) تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس .
- (8) تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف وبين مقاييس الأداء.
- (9) تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبل للمنظمة.
- (10) تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك وبين العمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد (3).
- (11) تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد -بصورة عملية- مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

(1) د محمد طاهر الخلف، و د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص252.

(2) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص210.

(3) فتحية فتاوي، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة التيسير، جامعة قاسري مرياح، دقة ، 2014م ، ص6 . <https://ba.univ-ouargla.dz> ، 25-6-2017 م ،

(12) المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل: الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون⁽¹⁾.

(13) توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء⁽²⁾.

(14) تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل و الطويل الأجل في تقرير واحد؛ وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل: المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، وكذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين و العملاء و مستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية و الابتكار و القدرة على التعلم⁽³⁾.

ترى الباحثة أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في تحسين أداء المنظمة عن طريق إلقاء الضوء على المعايير غير المالية وربطها مع استراتيجياتها وأهدافها وتحسين أدائها في المستقبل، وتقوم بعمل موازنة ما بين المقاييس المالية وغير المالية والأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل والتوازن ما بين البيئة الداخلية والخارجية.

خامسا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.

تهدف بطاقة الأداء المتوازن للاتي⁽⁴⁾:

- (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.
- (3) التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- (4) تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية .
- (5) بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنشأة.
- (6) جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المنشأة⁽⁵⁾.
- (7) إعلام العاملين بالأهداف والخطوات الإجرائية.

(1) فتحة فتاوي، مرجع سابق ، ص 6 .

(2) د محمد طاهر خلف، و د مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص252.

(3) د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2016 م ، ص:195.

(4) محمد مصطفى محمد، بطاقة الأداء المتوازن، منتدى الموارد البشرية، 2009م ، ص 9 .

(5) <http://www.soussiom.com> ، 14-9-2017 م ، 10 م .

(5) د. سعد صادق بحيري، مرجع سابق ، ص208 .

(8) تدعيم التعلم والتغذية العكسية الاستراتيجية⁽¹⁾.

(9) تعطي مدخلا شاملا كامل التأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ويفيد في حل المشكلات التي تظهر خلال العمل واحداث التوازن المرغوب بين مقاييس الأداء والتي تحتاج إليها المؤسسات⁽²⁾.

تري الباحثة بأن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية واستراتيجية المنظمة و ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات تنفيذية مع مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية و حل المشكلات التي تظهر خلال سير العمل.

سادسا: فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

من أهم فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن مايلي⁽³⁾:

(1) مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح، و تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

(2) إزالة 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 ينتهي بتحقيق الأهداف المالية.

(3) المساعدة في إيصال الاستراتيجية إلى جميع الموظفين من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

(4) موائمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

(5) تسهيل المراجعة الدورية للاستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم يمكن الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الاستراتيجية⁽⁴⁾.

(1) عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 م، ص 28.

(2) فاطمة احمد زكي إبراهيم، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط 1، 2015 م، ص 36.

(3) مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 19، 2013م.

⁴ د. مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 194.

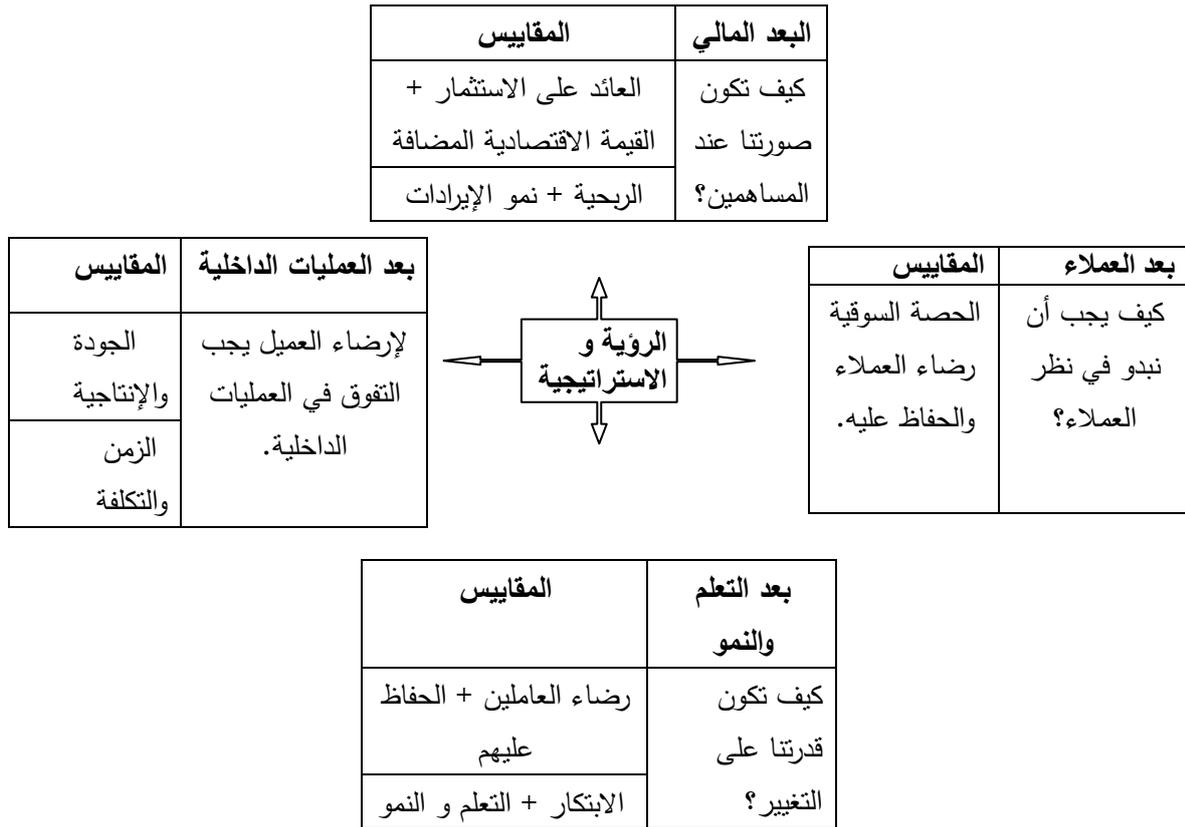
(6) توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد⁽¹⁾.

ترى الباحثة بأن بطاقة الأداء المتوازن توائم بين الأهداف الفردية قصيرة الأجل و استراتيجية المنظمة طويلة الأجل، و توفر خطة اتصال بين الإدارة العليا وبين الأفراد و تعمل على تحقيق التوازن بين الأدا قصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

سابعاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد الأساسية):

تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن أطارا يترجم الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف، ويتكون من أربعة محاور: المنظور المالي، منظور العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والشكل التالي يوضح المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن⁽²⁾.

الشكل (1 / 1 / 3) المحاور الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: أثمار عبد الرازق، استراتيجية التكامل واعادة الهندسة، ص215.

يتضح من الشكل إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربعة أبعاد مختلفة هي:

¹ د. مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص194.

² عادل رزق، مرجع سابق، ص417.

(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:

(2) عدل نمو المبيعات وربحية التشغيل والعائد على الاستثمار، بهدف تعظيم القيمة للمساهمين وتعكس الأهداف المالية المرغوبة من جانبهم، وتعكس أيضا الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال⁽¹⁾.

ووجهة النظر المالية هي أساس لوجهات النظر الثلاث الأخرى مما يعني إن المؤشرات المادية هي الأساس في بطاقات النتائج أيضا، وتتواجد أهداف وقيم القياس المتنقلة الخاصة بكل وجهات النظر في إطار علاقة السبب والتأثير مع بعضها بعضا⁽²⁾.

يحتوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، وكذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الربحية فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية⁽³⁾.

وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص (كابلان ونورتون) هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو (Growth) ، ومرحلة الاستقرار، (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest) في مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق مالية جديدة والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، أما في مرحلة الاستقرار فتحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية هنا على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلة للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات⁽⁴⁾.

(3) بعد العملاء (كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟):

(1) عادل رزق، مرجع سابق، ص 417.

(2) د. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء، دار رؤيا ، الرياض، 2013م ، ص 216 .

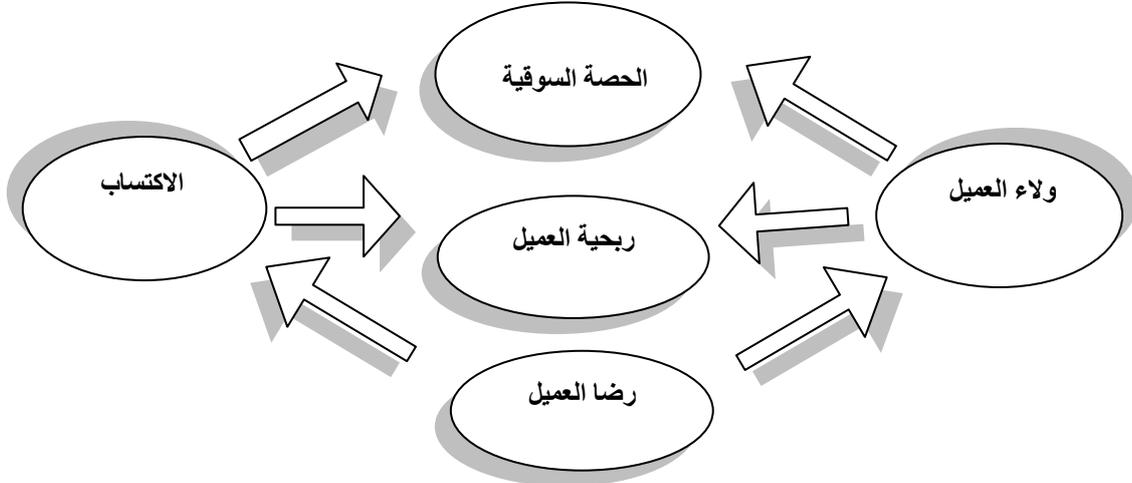
(3) مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 198.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، قسم ادارة الاعمال، جامعة المنصورة، ص 12 .

، 2-12-2016 م ، 5 م . <http://www.elmaghrby.com/usearche.13.doc>

يعتبر منظور العملاء لب المقاييس غير المالية، وأن الهدف الاستراتيجي للمنشأة يتحقق من خلال رضا العملاء و كسب ولائهم المستمر للمنشأة، والذي ينعكس على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين ، ومن أهم مقاييس القيمة -من الخدمة+ الشهرة + العلاقات التجارية مع العملاء، حيث تقاس درجة رضا العملاء عن طريق الاستقصاء، أو عدد الشكاوى المستلمة من العملاء، معدل الوحدات المرتدة، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل نمو المبيعات و العملاء، و معدل تحصيل الديون، و معدل تراكم طلبات العملاء⁽¹⁾. وفي مدخل العملاء يجب على الشركة أن تحدد بوضوح الفئات المستهدفة من العملاء و الأسواق و التي تعد الأكثر أهمية للأعمال المستقبلية، و قد توصل (كابلان و نورتون) إلى أن هناك مجموعتين من المؤشرات؛ المجموعة الأولى تشمل ما يعرف بالمؤشرات الأساسية مثل رضا العميل، الحصة السوقية، وولاء العميل، و التي ترتبط أيضا مع بعضها من خلال علاقات سببية، و في المجموعة الثانية تجمع كل المؤشرات التي تعرف بمحركات الأداء أو عوامل التميز و تمثل أدوات يمكنها أن تحقق ولاء أكثر من عميل نحو الشركة، و من خلالها يمكن تحقيق حصة سوقية عالية و إرضاء العميل، و يوضح (كابلان و نورتون) إن هذه القيم تختلف على حسب الصناعات و السوق و لكنها تشترك في بعض الصفات مثل: سمات الخدمة أو العلاقات مع العميل أو السمعة⁽²⁾.

شكل (1 / 1 / 4) العلاقة السببية للمؤشرات الأساسية من مدخل العميل:



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء ص: (160).

يشكل منظور الزبون أهمية كبيرة لما له من أثر في نجاح الشركة في المنافسة وبقائها واستمرارها في السوق من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن، ومن خلال هذا المنظور يتمكن

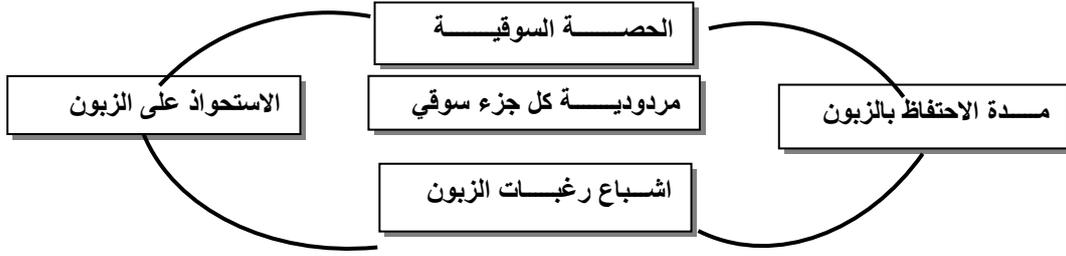
(1) عادل رزق، مرجع سابق، ص17.

(2) د. طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص216.

المديرون من ترجمة رسالتهم بخصوص الزبائن إلى مقاييس محددة تتمثل بالوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة (1).

وهناك مقاييس يجب مراعاتها في هذا المحور تباينت تبعاً للسؤال المطروح، كيف يجب أن يرانا عملائنا؟ وهذا السؤال يوضح لنا ردة فعل الزبون تجاه المنشأة ويمكن أن نوضح بعض المقاييس المعتمدة في هذا المحور.

شكل (1 / 1 / 5) المقاييس الأساسية لمحور العملاء



المصدر: أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ص (216).

يمكن من خلال هذه المقاييس تقييم دور العملاء في تحقيق أهداف المنظمة ولا تستطيع تحقيق النجاح إلا إذا استطاعت تحويل رضا العملاء إلى ولاء دائم وبالتالي يصبح العميل شريكا في المنظمة (2).

(4) بعد العمليات الداخلية :

يركز (كابلان ونورتون) على أنه من الممكن توجيه أهداف ومؤشرات مدخل العملية الداخلية نحو إرضاء توقعات حملة الأسهم والعملاء؛ هذه العملية التدريجية من أعلا إلى أسفل، ويمكن أن تعكس نماذج تشغيل جديدة لتعزيز الأعمال (3).

يركز هذا المنظور على سياسات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، و تشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز و تتفوق فيه، كما يسهم هذا المنظور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، كما تسهم في تقييم الأداء باستخدام المؤشرات التالية: معدل جودة الإنتاج ، معدل فاعلية رقابة التكلفة ، مستوى إنتاجية العامل و المواد ، رأس المال المستثمر ، إن أهمية هذا المنظور ترجع إلى كونه يتضمن كافة عمليات التشغيل الداخلية التي تشكل النموذج الشامل لسلسلة القيمة داخل المنشأة و الذي يشمل ثلاث مراحل رئيسية وهي: دورة الابتكار، دورة

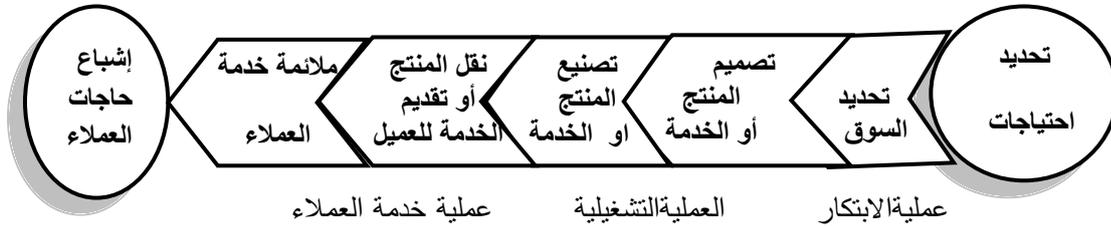
(1) اثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص:216.

(2) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2011، م ، ص33.

(3) د طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص262.

التشغيل، و خدمة ما بعد البيع، والشكل التالي يوضح المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة وفقا للنموذج مقياس الأداء المتوازن⁽¹⁾.

شكل (1 / 6/1) المراحل الرئيسية لسلسلة القيمة وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عادل رزق، الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة، ص 412 .

يتضح من الشكل أنه أثناء عملية الابتكار يتم تحديد السوق وصياغة عروض المنتجات والخدمات، وأي الأسواق يمكن العمل من خلالها وأي المنتجات والخدمات يتم تقديمها بناء على القدرات المتميزة التي تم تحديدها، وخلال العملية التشغيلية يتم بناء المنتج وطريقة تسليمه، أما المرحلة الأخيرة فتتضمن عملية خدمة العملاء، وفي هذه المرحلة تهتم الشركات بتقديم السلع التي تشبع رغبات العملاء⁽²⁾.

تتمثل بؤرة اهتمام هذا المحور في العمليات الداخلية التي تدعم محور العملاء عبر تحقيق الأهداف المتعلقة بهم، وكذلك المحور المالي من خلال تعظيم الفائدة مما يتوافر للمؤسسة من موارد أو ترشيد نفقاتها، وكذلك تطوير أداء المؤسسة بما يحقق رضا العملاء وجميع الأطراف المعنية؛ ومن أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة أداء العمليات الداخلية: المصروفات الإدارية، العوائد الكلية، ومعدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار⁽³⁾.

(5) بعد التعلم والنمو: ويتمثل في استراتيجيات الابتكار والنمو والتغيير، وهي التي تدعم وتقوي مقدرة تنظيم الأعمال على التغيير والتحسين المستمر، وبالتالي يجب على العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن التعلم والإبتكار والتحسين لكل جوانب وأعمال المنظمة، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل⁽⁴⁾.

وهناك عنصر آخر لمدخل التعلم والنمو وهو أنظمة المعلومات، وعلى الرغم من صعوبة قياسها إلا أنها تمد العاملين برؤية شاملة وواضحة عن العملاء والعمليات الداخلية وكذلك النتائج المالية للقرارات، وفي منظور التعلم والنمو فإن القابلية والأدوات التي يمتلكها العاملون تساعدهم في تنفيذ

(1) عادل رزق، مرجع سابق، ص 18.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 162.

(3) د الهلالي الشربيني الهلالي ، و د أماني السيد غبور ، قضايا معاصرة في التعليم الخاص ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، ط 11 ، 2017 ، ص 114 .

(4)عادل رزق، مرجع سابق ، ص 19 .

أفعال للاستراتيجية يعتبر أمراً ضرورياً ، ومن المحتمل أن تتبنى المنظمة أهدافاً للأداء من قبيل ردم فجوة المهارات، وزيادة تدريب العاملين، بحيث يمكن لهذه الأهداف -إذا ما تحققت- المساهمة بتنفيذ فعال للاستراتيجية المعتمدة، وتجسيد القياسات في إطار بطاقة الأداء المتوازن، هذا المحور يهدف إلى توجيه العاملين بالمؤسسة نحو تطوير أدائهم وتحسينه انطلاقاً من فهم طموحات العملاء وتحديدها من أجل تلبيةها مستقبلاً وعدم الاكتفاء برفع كفاءة المؤسسة ومعدل أدائها في الوقت الراهن فحسب، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا المحور: ما أنفق على البحوث والتطوير، وكذلك مصروفات نظم المعلومات، والاتصال المباشر مع العملاء، ومؤشرات رضا العاملين⁽¹⁾.

وهنا ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأهداف وتحتوي على أربعة أبعاد وهي: البعد المالي -الذي يقيس الأهداف المالية و يحتوي على المؤشرات التالية: (العائد على الاستثمار ، الربحية، التدفق النقدي) ، و بعد العملاء؛ و هو جوهر المقاييس الغير مالية و يحتوي على المؤشرات التالية: (رضا العملاء، الحصة السوقية، و لاء العميل و غيرها)، البعد الثالث بعد العمليات الداخلية؛ وهو يعكس كيف تقوم المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعميل، و تشجيع المنظمة على إعادة صياغة عملياتها التشغيلية لتحقيق ميزة تنافسية؛ حتى تستطيع البقاء والاستمرار، ومن مؤشرات هذا البعد: (معدل جودة الخدمة أو الإنتاج ، معدل فاعلية رقابة التكلفة و غيرها)، البعد الرابع وهو بعد التعلم والنمو الذي يهدف إلى توجيه العاملين في المنظمة نحو تطوير أدائهم و الاستمرار في التعلم و الابتكار، للحفاظ على الميزة التنافسية ورفع كفاءة المنظمة، و من المقاييس التي تستخدم (نفقات البحوث و التطوير، رضا العاملين و غيرها).

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

هناك أبعاد أخرى ثانوية لبطاقة الأداء المتوازن وهي⁽²⁾:

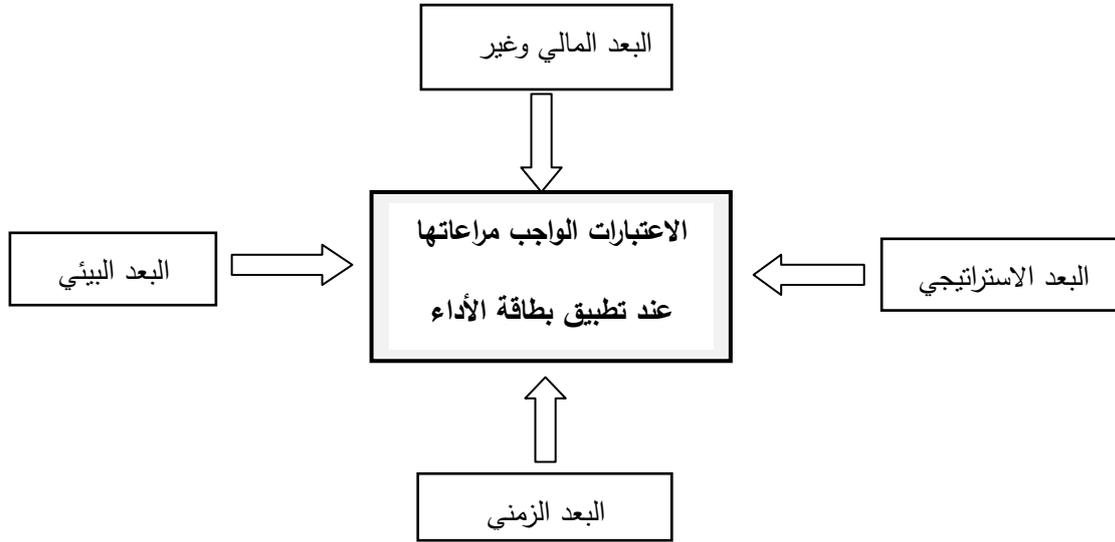
- (1) البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- (2) البعد الزمني: تهتم عملية قياس الأداء بثلاثة أبعاد؛ وهي الأمس واليوم والغد، فما تحقّقه المنظمة اليوم قد لا يكون له أثر في الغد، لذا يجب الاهتمام ومراقبة النسب الرئيسية المالية وغير المالية.
- (3) البعد الاستراتيجي: يهتم قياس الأداء بربط الأهداف طويلة الأجل بقصيرة الأجل وهناك مقاييس تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة.
- (4) البعد البيئي: تهتم عملية قياس الأداء لكل الأطراف (الداخلية)، وتحسين الكفاءة والفاعلية (الخارجية) العملاء والأسواق عند تقييم الأداء، إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجية⁽³⁾.

(1)فاطمة أحمد زكي إبراهيم، مرجع سابق، ص 95.

(2) د. مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص194.

(3)د. مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص194.

الشكل (1 / 1 / 7) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ص194 .

تري الباحثة من خلال ما سبق أن هناك عدة اعتبارات يجب أن تضعها المنظمة في الحسبان عند تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق النجاح وتحسين أدائها -وهي تعتبر أبعاد ثانوية للبطاقة- وتتمثل في: (البعد المالي وغير المالي والبعد البيئي والاستراتيجي والبعد الزمني). وهي توفر الإطار المتكامل لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مقاييس ومؤشرات أداء تساعد على نجاح استراتيجياتها وأهدافها.

تاسعا: محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل محاور بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (1):

(1)الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المرغوب تحقيقها، والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وتوزع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء بحيث تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، وتكون-كذلك-معقولة ومحددة بفترة زمنية لإتمامها.

(2)المقاييس أو المؤشرات: وهي العنصر المهم الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بالقيمة المحددة -سلفا-فهي تعكس مدى تحقيق الهدف استراتيجيا. والمقاييس هي مؤشرات الأداء التي تستخدم لقياس مدى تحقق الهدف من عدمه.

(1) د. الهلالي الشربيني الهلالي ، ود أماني السيد غيور، مرجع سابق ، ص114.

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

وتعني القيم المستهدفة 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.

تري الباحثة مما سبق أنّ هناك محاور لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الأهداف التي تعبر عن النتائج المرغوب تحقيقها؛ على أن تكون محدّدة وقابلة للقياس -وأيضاً- تكون محدّدة بفترة زمنية معيّنة، بالإضافة إلى مؤشرات القياس التي تعكس مدى تحقيق الهدف من عدمه، و المعيار المستهدف، و يمكن أن يعبر عنه بعددٍ أو نسبة، و هو يوضّح مقدار الانحراف -سلباً أو ايجاباً- عن القيمة المحقّقه فعلياً، و المبادرات و هي المشاريع التشغيلية لتنفيذ الأهداف.

المبحث الثاني

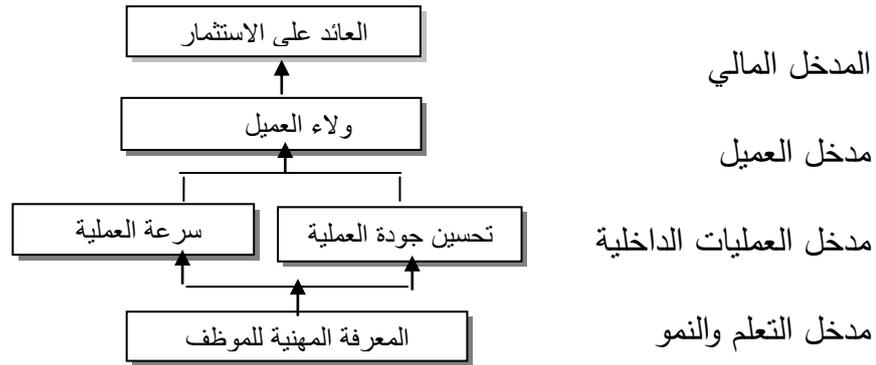
خصائص وتحديات بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: صفات بطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات وهي⁽¹⁾:

(1) علاقة السبب و النتيجة: ترتبط مقاييس الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية، وقد أكدا (كابلان و نورتون) على إن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، و يتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب و النتيجة بين مقاييس النواتج و محركات أداء تلك النواتج؛ أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركا لمقياس عمليات التشغيل الداخلية، و التي تعتبر بدورها محركا لمقياس العملاء، والتي تعتبر أيضا محركا للمقاييس المالية، فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض، و أن الهدف في محور العملاء يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور العمليات الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء و الأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى، وأن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس و النواتج و المحركات؛ فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع استراتيجية أداء تلك النواتج و تنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، و تتسم هذه العملية بالترابط و التابع الأمر الذي يعكس سلسلة من العلاقات السبب و النتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس؛ ولتوضيح العلاقة السببية بين مختلف المقاييس يوضح الشكل رقم: (2 / 3 / 6) سلسلة العلاقات بين السبب و النتيجة في القياس المتوازن .

شكل: (1 / 2 / 8) العلاقة السببية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء مدخل علمي، ص 164.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، 2009 م .

، 5 م . ، 2-12-2016 ، <http://www.elmaghrby.com/usearche.13.doc>

ويتضح من الشكل السابق إن مؤشرات الأداء ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تتفاعل مع بعضها، وتصب في المحور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى مما يحقق نظام تكاملي.

(2) الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)⁽¹⁾: تسمح صفة تعدد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر للمنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: كيف نبدوا أمام حملة الأسهم؟ وكيف يرانا عملاؤنا؟ وبماذا يجب أن نتفوق؟ هل يمكن الاستمرار والتحسين والتطور؟ حيث أن كل سؤال يمثل بعدا من الأبعاد الأربعة للبطاقة.

(3) الصدفة التوازنية: ينعكس التوازن في بطاقة تقييم الأداء المتوازن من خلال التوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، التوازن بين مؤشرات القياس السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي.

(4) الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا ربطت عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت إذ أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظرا لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق الأهداف.

(5) الصفة المحدودية للمعلومات: إن بطاقة تقييم الأداء المتوازن تركز على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية حدد معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من (15) إلى (20) مقياس؛ أي من (3) إلى (4) لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها البطاقة (حسب رؤية كل باحث).

تري الباحثة مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تربط أبعادها الأربعة بعلاقة سببية بشكل تكاملي حتى يتم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية، وأنها تتصف بالتعددية حيث تتكون من أربعة أبعاد أساسية، ولكي تطبق البطاقة بشكل صحيح يجب أن تربط بنظام فعال للحوافز والمكافآت، هذا سوف يؤدي إلى الإصرار على تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي تتسم بالتوازن بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد وبين المؤشرات المالية وغير المالية وتوازن بين الأداء الداخلي والخارجي وهي ذات محدودية المعلومات.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

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

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، 2009 م .
<http://www.elmaghrby.com/usearche.13.doc> ، 2-2-2016-12 م ، 5 م .

- (1) يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً ربايعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة وهي: منظور الأداء المالي والعملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية⁽¹⁾.
 - (2) تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمسة مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
 - (3) يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
 - (4) يربط مقياس الأداء مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة -أساساً- من استراتيجية الأعمال.
 - (5) يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
 - (6) تقويم قياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها ببعض، وذلك من خلال علاقة السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.
 - (7) يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات في الوقت المحدد.
 - (8) يتطلب أيضاً وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي⁽²⁾.
- ثالثاً: 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⁽³⁾:
- (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 تتعكس 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 الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرته وبين المقاييس المالية وغير المالية، والمقاييس الداخلية والخارجية.

(1) محمد ظاهر الخلف ود مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص252.

(2) محمد ظاهر الخلف، ود مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص252.

(3) صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 27.

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

(6) يترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.

(7) إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

رابعا: المخاطر التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

هناك مخاطر تواجه بطاقة الأداء المتوازن عند تطبيقها وهي⁽¹⁾:

(1) لا تفترض إن علاقات السبب والنتيجة مطبقة فعلياً وكأنها مجرد افتراضات والمهم تحديد قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.

(2) لا تعتمد على المقاييس الموضوعية فقط حيث تحتوي بطاقة قياس الأداء في بعض الشركات إلى كل المقاييس الموضوعية و غير الموضوعية من الدّخل التشغيلي من التكلفة؛ مما ينبغي على الإدارة الحذر وتحري الدقة، لا تفشل في اعتبار كل من التكاليف والأرباح للمبادرات مثل: الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات، والبحوث والتطوير، قبل احتواء هذه الأهداف في بطاقة قياس الأداء.

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

خامسا: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

هناك معوقات تواجه بطاقة الأداء المتوازن عند تطبيقها هي⁽²⁾:

(1) تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية.

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

(3) معظم مقاييس الأداء المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.

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

(1) علي سعيد القرني ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي.

<https://hrdiscussion.com> ، 23-9-2017 م 5 م .

(2) مصعب محمد زهير الدويك ، سامر قلاوة ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الاردنية، عمان، الاردن 2014م، ص: 21 .

<https://www.mdweik.wordpress.com> ، 20-6-2014 م ، 9 م .

(5) ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء تراكم كمية هائلة 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 مقياس الأداء لكل مدخل.

ترى الباحثة مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تواجه عدة معوقات عند تطبيقها تكمن في أنها تفرض وجود علاقة سبب و نتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، بالإضافة إلى أن تكاليف تصميمها عالية جداً، مع عدم توفر عدد كاف من الكفاءات الإدارية المؤهلة لاستخدامها، واستخدام المقاييس المالية و غير المالية في قياس الأداء يوفر كمية هائلة من المعلومات تفوق طاقة المديرين مما ينقص من فاعليتها.

المبحث الثالث

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية

تسعى المصارف الإسلامية إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في ظل ما تواجهه من منافسة شديدة نتيجة تطور قطاع الخدمات المصرفية و اعتماده بشكل كبير على مهارات العاملين وكفاءة العمليات الداخلية؛ لذا اتجهت معظم المصارف إلى تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها، وبطاقة قياس الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية وغير المالية، والتوازن بين الأجل القصير و الأجل الطويل، التوازن بين الخطط التكتيكية و الخطط الاستراتيجية.

أولاً: فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية.

من أهم فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي (1):

- (1) ربط رؤية المصرف ورسالته واستراتيجيته بأهدافه التشغيلية.
- (2) تحسين قدرات المصرف من خلال خلق انسجام بين الأقسام المختلفة.
- (3) المتابعة المستمرة للإنجاز .
- (4) المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- (5) التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام بين فريق العمل.
- (6) عدم الاعتماد على النتائج المالية في قياس الأداء إذ أنه ليس من الضرورة أن يؤدي إلى قياس النجاح الحقيقي للمصرف.

ترى الباحثة بأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ربط الرؤية والرسالة و الاستراتيجية

بالأهداف التشغيلية و خلق انسجام بين أقسام المصرف المختلفة مع المتابعة المستمرة للإنجاز.

ثانياً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة بها في المصارف الإسلامية .

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد موضحة في الجدول رقم: (1 / 3 / 1) (2):

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
البعد المالي	زيادة الربحية.	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.
	توفير السيولة.	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع.

(1) علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي، 2015مجلة جامعة الشارقة، المجلد 12، عدد 1، 2015 م، ص313.

<https://www.journals.ju.edu.jo> ، 24 - 5- 2017 م

(2) علاء محمد ملو العين، مرجع سابق، ص 281 .

تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية.	معدل كفاية رأس المال.
استقطاب عميل جديد.	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.
حصة المصرف في السوق.	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء، النصيب في السوق (%).
ولاء العميل.	مؤشر ولاء العملاء (%، متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد)
رضا العميل.	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%، العملاء المفقودون (عدد او %)
الأرباح من العملاء.	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء.
تطور الخدمة المقدمة.	نسبة تكاليف البحوث والتطوير.
ارتفاع مستوى جودة الخدمة.	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات.
تقديم خدمات جديدة.	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
زيادة قدرات العاملين.	نسبة تكاليف تدريب العاملين.
إنتاجية العاملين.	إنتاجية الموظف من الأرباح.
التطور التكنولوجي.	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.

المصدر: علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي، ص 311.

- يتضح من الجدول أن هناك اعتبارات يجب مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن وهي⁽¹⁾:
- (1) اختيار المؤشرات لا بد أن يتصف بالموضوعية والقابلية للتحقيق بحيث تعكس الأداء الفعلي للمصرف - وكذلك - تساهم في تدعيم المنافسة وتحسين الأداء.
- (2) تحديد العدد الملائم من المؤشرات بحيث تعبر عن الأهداف تعبيراً دقيقاً وواضحاً.
- ثالثاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.**

يمكن تلخيص خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية⁽²⁾:

- (1) تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنشأة وصياغة رسالتها:
- تعبر الرؤية عن طموحات المنشأة وتصوراتها لما ستكون عليه في المستقبل، وهي تساعد في صياغة الرسالة التي توضح الغرض الذي وجدت المنشأة من أجله، ومبرر استمرارها، وكذلك فإن الرؤية والرسالة تساعدان في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

(1) علاء محمد ملو العين، مرجع سابق، ص: (281).

(2) مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المهارات، مرجع سابق، ص 18.

www.mcci.org.sa ، 25 -3-2017 م ، 8 م .

(2) وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة، تترجم عملية صياغة استراتيجية المنشأة من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازمة من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، وتتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية⁽¹⁾:

الخطوة الأولى: صياغة الاستراتيجية الملائمة؛ وفي هذه المرحلة يتم الإجابة على التساؤلات التالية: من نحن؟ تحليل كيان المنشأة (مواردها، هيكلها، المستخدمين) ، أين نحن؟ تحليل المحيط (سوق المنشأة، عمالؤها، موردها، منافسوها، شركاؤها)، إلى أين نود الاتجاه؟ وهو التعبير عن الأهداف المرجوة، والإجابة عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الملائمة منها للمنشأة واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة الاستراتيجيات المحتملة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المنشأة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عدداً من الأهداف مقابل كل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، أن يكون قابلاً للقياس، وواقعياً (يمكن بلوغه)، ومحل إجماع، وأن يرتبط باستراتيجية المنشأة.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الاستراتيجية؛ وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجية الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث تحدد ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، حيث تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المنشأة، وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية، مثال ذلك تنمية أداء الموظفين، و إيجاد قنوات استثمارية جديدة، واقتحام أسواق جديدة، ويعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الاستراتيجية؛ والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنشأة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات، وتكمن أهمية هذه العوامل في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنشأة؛ وذلك ليتمكنوا من العمل بشكل منسق والاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة للمنشأة.

الخطوة الرابعة: اختيار القياسات بعد تحديد عوامل النجاح التي يتم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، ويجب التعبير عن هذه العوامل كمياً؛ أي يجب قياسها من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون

(1) مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المهارات ، مرجع سابق ، ص 18 .

www.mcci.org.sa ، 25-3-2017 م ، 8 م .

رقمية يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة، ومن أمثلة ذلك: استعمال مؤشر معدل الغياب لمعرفة رضا الموظفين وائتمائهم للشركة.

الخطوة الخامسة: إعداد خطط العمل: يجب على إدارة المنشأة إعداد خطط العمل؛ أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن تحديد الأهداف السنوية، وتخصيص الموارد، وتحديد المستويات، وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة الزمنية اللازمة للتطبيق؛ ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

الخطوة السادسة: متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ أي لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنشأة، وعلى كل المستويات الإدارية في المنشأة؛ و يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية، و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، ويجب إن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزءاً من العمل اليومي للشركة⁽¹⁾.

شكل رقم: (2 / 2 / 9) خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: تصميم الباحثة مستوحى من مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المهارات، ص 18 .

تري الباحثة أن بناء بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من المنظمة -أولاً- تحديد الرؤية والرسالة الخاصة بها، ثم وضع الخطط الاستراتيجية و 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، و محددة زمنياً و قابلة للقياس، و من ثم يتم تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح البطاقة؛ و ماهي

(1) مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المهارات ، مرجع سابق ، ص 18 .

www.mcci.org.sa ، 25 -3-2017 م ، 8 م .

الخطوات العمليّة و التّغييرات الّتي يجب أن تقوم بها المنظّمة؛ لتساعد على إنجاز عمليّة التّقييم بشكلٍ منسقٍ وبتّجاه تحقيق الأهداف المرغوبة، و اختيار مقاييس الأداء من خلال اختيار المؤشّر المناسب الّذي يقيس بدقّة البعد المراد تقييمه، وعلى إدارة المنظّمة و وضع خطط العمل و اختيار الأفراد المسؤولين عن إنجاز الخطّة، و تحديد المدّة الزّمنيّة اللاّزمة للتّطبيق، و لضمان تطبيق الاستراتيجية بنجاح يجب المتابعة و المراقبة و اتّخاذ الإجراء اللاّزم لتصحيح أي انحرافٍ إن وجد.

الفصل الثاني

المصارف الإسلامية

المبحث الأول: النشأة والمفهوم والأهداف.

المبحث الثاني: التمويل والخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: أداء المصارف الإسلامية.

لمبحث الأول

المصارف الإسلامية (النشأة والمفهوم والأهداف)

أولاً: نشأت الأعمال المصرفية.

لقد بدأت معرفة الأعمال المصرفية منذ عصور بعيدة؛ إذ تشير الحفريات الأثرية إلى أن السومريين -الذين عاشوا قبل (34) قرناً قبل الميلاد في العراق- قد عرفوا الأعمال المصرفية، وكانت تقوم بها معابدهم، وكذلك فإن البابليين قد عرفوا بعض جوانب النشاط المصرفي، ومارسوه من خلال معابدهم؛ لأنها الأكثر أمانة في حفظ حقوق الناس، وبالتالي فإن هذه المعابد قامت بدور بنوك الودائع.

(1) عند الإغريق لم يقتصر العمل المصرفي على المعابد، فقد قامت مؤسسات عامة، وشركات خاصة بقبول الودائع، وإعطاء القروض، وفحص العملة، واستبدالها، وإجراء الحوالات بين المدن بدلاً من نقل النقود، أما الرومان فقد كان لديهم نوعان من الأعمال المصرفية؛ الأول: استلام الودائع بربح وبغير ربح، والاتجار بهذه النقود بالنيابة وبذل الجهد لتحقيق الربح، أما النوع الثاني: فهو إقراض الناس بتكليف من الحكومة وبضمانات قوية من الناس.

(2) أما عند العرب فقد لعبت مكة دوراً في تجربة الائتمان المصرفي فكانت القوافل التجارية تسير من مكة شمالاً في الصيف وجنوباً في الشتاء، وكانوا يرجعون من الشام بالدنانير الرومانية الذهبية، ومن العراق بالدرهم الفضية، ومن اليمن بالدرهم الحميرية، وقد ظهرت نتيجة لذلك ثلاثة أنواع من الأعمال المصرفية؛ النوع الأول: الودائع، إذ كان التجار يودعون أموالهم عند الأشخاص المعروفين بالأمانة والوفاء، النوع الثاني: المضاربة؛ وهي استثمار مشترك قصير الأجل يهدف إلى استثمار الفرص من خلال تجميع الأموال في التجارة مقابل حصة من الربح، والنوع الثالث: الإقراض بالربا وخاصة ربا النسئئة من قبل اليهود حين كانوا في الجزيرة العربية⁽¹⁾.

(3) ثم جاء الإسلام وكان بيت مال المسلمين يقوم بمتطلبات التمويل اللازم للمجتمع، وقد أخذت الأعمال المصرفية أشكالاً عدة في مجال إيداع الأموال بين الأفراد على أساس الثقة و أمانة الأشخاص، واستثمار الأموال كان قائماً على نوعين: المضاربة والمشاركة، وكما هو معلوم فإن الخليفة عمر بن الخطاب هو أول من أنشأ بيت المال في الإسلام . وفي ذلك كله ما يدل على أن الأعمال المصرفية لم تكن وليدة اليوم⁽²⁾.

(1) محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية أحكامها مبادئها . تطبيقاتها المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2017 ، ط4، ص 66-68.

(2) أبو شادي ومحمد إبراهيم، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2000 م، ط: (2)، ص 40 .

وفي العصر الحديث ونتيجة للغزو الاستعماري الذي تعرضت له الأمة الإسلامية وما تلا ذلك من التطور في التجارة و النشاط الاقتصادي فقد تسرب البديل من الأنظمة الغربية إلى البلاد الإسلامية وظهرت المصارف الربوية في البلاد العربية، و هذا الأمر هو ما دفع العلماء إلى البحث عن الحل البديل من أجل الحفاظ على الهوية الإسلامية؛ و قد تمثل ذلك الحل في ظهور المصارف الإسلامية⁽¹⁾.

ثانيا : نشأت المصارف الإسلامية.

كانت بداية نشأت المصارف الإسلامية سنة: (1963م) حيث أنشئ في مصر -بقرية ميت غمر- بنك الادخار، وقد قام بفتح حسابات توفير تحت الطلب، و حسابات الخدمة الاجتماعية مثل: الزكاة، و الهدايا الخيرية، و لم يكتب لهذه التجربة النجاح، ثم أنشئ بنك ناصر الاجتماعي عام: (1971م) وهو هيئة عامة يهدف إلى توسيع قاعدة التكافل الاجتماعي بين المواطنين، و تشجيع الادخار، و فتح القروض بدون فائدة، وفي سنة: (1974م) أسس البنك الإسلامي للتنمية بجدة؛ وهو مؤسسة دولية مستقلة، تهدف لدعم التنمية الاقتصادية لشعوب الدول و المجتمعات الإسلامية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، و في سنة: (1975م) أسس بنك دبي الإسلامي؛ وفيه كانت البداية الحقيقية للعمل المصرفي الإسلامي المتكامل الخدمات، وقد باشر أعماله سنة: (1977م)، ثم توالى إنشاء المصارف الإسلامية، و بيوت التمويل في البلاد الإسلامية، حيث أسس عام: (1977م) ثلاثة مصارف إسلامية، و هي: بنك فيصل الإسلامي المصري، وبنك فيصل السوداني، و بيت التمويل الكويتي، ثم أعقبها تأسيس البنك الإسلامي الأردني عام: (1978م) وياشر أعماله المصرفية سنة: (1979م)، وبعد ذلك أخذت المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية تتزايد بشكل واضح؛ حتى أصبح هناك ما يزيد عن (90) مصرفا و مؤسسة مالية إسلامية في نهاية سنة: (1992م) وجميعها تعمل وفق الأسس و المبادئ الإسلامية، مما جعل بعض البنوك التقليدية تنشئ فروعا لها للمعاملات الإسلامية، بل تحولت بعض البنوك التقليدية إلى المصارف الإسلامية بالكامل⁽²⁾.

ومن أجل تنسيق الأحكام الشرعية بين المصارف الإسلامية -المتعددة في الدول الإسلامية- تم تأسيس جمعية دولية للمصارف الإسلامية في عام: (1977م)، وكانت رئاستها في المملكة العربية السعودية، و حاليا تمثل المصارف الإسلامية قطاعا مهما للأعمال في المراكز المالية مثل: الكويت، و دبي، و البحرين، وقد قامت مجموعة ذات احترام وسمعة طيبة تعرف باسم هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بتقنين الأحكام الشرعية وتحويلها إلى معايير للصناعة المالية،

(1) يعرب محمود إبراهيم الجبوري، دور المصارف الإسلامية في التمويل والاستثمار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2014، ط 1، ص20.

(2) يعرب محمود إبراهيم الجبوري، مصدر سابق، ص 23 - 24.

وبذلك أفسح المجال للمهنيين (البرغماتيين) وحتى علماء الشريعة و الذين كانوا يعينون من المساجد المحلية و بالكاد يعرفون اللغة الانجليزية أصبحوا الآن على درجات عليا في الاقتصاد .

و منذ عام: (2000م) قامت ثمان دول تشمل: ماليزيا، أندونيسيا، إيران، المملكة العربية السعودية، باكستان، السودان، البحرين، والكويت بجهود لتأسيس واقامة نظام مصرفي إسلامي متجانس، وفي اجتماع بكوالالمبور (في 3 نوفمبر 2002 م) -وقعت هذه الدول اتفاقية لإقامة مجلس الخدمات المالية الإسلامية من أجل تطوير المصرفية الإسلامية⁽¹⁾.

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن الأعمال المصرفية لم تكن وليدة اليوم، فقد ظهرت عند السومريين، و الرومان؛ وذلك من خلال المعابد إذ أصبحت بمثابة بنوك الودائع، وعند الإغريق كانت المؤسسات العامة تقوم بالأعمال المصرفية من تبادل للعملات و قبول ودائع وغيرها، أما عرب الجزيرة العربية فقد كانت لهم تجربة في الائتمان المصرفي؛ وذلك من خلال قوافلهم التجارية في رحلة الشتاء والصيف، و بعد ظهور الإسلام أصبح بيت المال هو من يقوم بالأعمال المصرفية؛ من قبول ودائع، واقراض بدون فوائد، واستثمار، ولكن نتيجة الحروب و الاستعمار الذي تعرضت له البلاد الإسلامية و التطور في التجارة ظهرت المصارف الربوية و تقلص دور الصيرفة الإسلامية بالمقابل، و هذا ما دفع العلماء إلى إيجاد البديل الإسلامي فكانت البداية عام: (1963م) حيث أنشئ بنك الادخار في مصر، وبعده بنك ناصر الاجتماعي عام: (1971م)، وفي سنة: (1974م) أسس البنك الإسلامي للتنمية بجدة، وبعده بنك دبي الإسلامي سنة: (1975م)، وفي عام: (1977م) أنشئ بنك فيصل الإسلامي المصري، وبنك فيصل الإسلامي السوداني، و بيت التمويل الكويتي، وفي عام: (1978م) تأسس البنك الإسلامي الأردني، و بعده تزايد عدد المصارف الإسلامية حتى أصبحت أكثر من (90) مصرفا إسلاميا، وفي عام: (1977م) تأسست الجمعية الدولية للمصارف الإسلامية، و كانت رئاستها في المملكة العربية السعودية، و بعدها أنشأت هيئة المحاسبة و المراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والتي تعنى بتقنين الأحكام الشرعية و تحويلها إلى معايير للصناعة المالية، وفي اجتماع كوالا لامبور عام: (2000 م) وقعت كل من: المملكة العربية السعودية، البحرين، الكويت، السودان، ماليزيا، إندونيسيا، باكستان إتفاقية لإقامة مجلس الخدمات المالية الإسلامية؛ من أجل تطوير المصارف الإسلامية.

ثالثا : مفهوم المصارف الإسلامية:

الصرف لغة: هو رد الشيء عن الوجه، يقال: صرفه يصرفه صرفا؛ إذا رده، ومنها الإنفاق، كقولك: صرفت المال؛ أي أنفقته، ومنه البيع، صرفت الذهب بالدرهم أي: بعته. أما في الاصطلاح

(1) انجلو فينار دوس، ترجمة ابو ذر محمد احمد الجلي، التمويل والمصرفية الإسلامية في جنوب شرق اسيا تطويرها ومستقبلها، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، 2009 م، ص 70 - 73.

فيعرف الصرف: بأنه بيع النقد بالنقد سواء من جنسه وغيره يسمى صرفاً، ويصح على معنيين: كبعثك أو صارفتك هذه الدنانير بهذه الدراهم.

هذا وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد للمصارف الإسلامية، ولذلك فقد تعددت تعريفاته؛ ومنها:

(1) أنه مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وادارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا و خارجيا⁽¹⁾.

(2) هي مصارف تجارية (تهدف إلى الربح) تقوم بتقديم الخدمات المصرفية في إطار الشريعة الإسلامية، فهي عبارة عن مؤسسات استثمارية مصرفية اجتماعية تتعامل في إطار الشريعة الإسلامية⁽²⁾.

(3) هي تلك البنوك التي تقوم بالعمل وفق ما تفرضه الأحكام والقواعد في الشريعة الإسلامية، وقد تميزت هذه البنوك عن غيرها بعدم التعامل بالفائدة الربوية سواء على القروض أو الودائع، ولذلك اتسمت علاقتها بعملائها بأنها علاقة شريك مع شريكه؛ حيث لا يحدد عائدا مسبقا على الأموال المودعة لديها أو تقديم أموال لعملائها في صورة أموال بالمرابحة أو المضاربة أو المشاركة⁽³⁾.

(4) يعرف المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع التكافل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي الصحيح⁽⁴⁾.

(5) هي كيان ووعاء يمتزج فيه فكر استثماري اقتصادي سليم، ومال يبحث عن ربح حلال، لتخرج منه قنوات تجسد الأسس الجوهرية للاقتصاد الإسلامي، وتنقل مبادئه من النظرية إلى التطبيق، ومن التصور إلى الواقع المحسوس، فهو يجذب رأس المال الذي يمكن أن يكون عاطلا ليخرج أصحابه من التعامل به في مواضع يجدون في صدورهم حرجا من التعامل معها⁽⁵⁾.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن المصرف الإسلامي عبارة عن مؤسسة مالية مصرفية اجتماعية تلتزم في جميع معاملاتها المالية وفق إطار الشريعة الإسلامية، وهي عبارة عن وعاء مالي مصرفي قائم على مبدأ المشاركة في المغنم والمغرم في علاقته مع عملائه بعيدا عن الفائدة الربوية، وأطلق عليها البعض اسم البنوك اللاربوية.

(1) يعرب محمود ابراهيم الجبوري، دور المصارف الإسلامية في التمويل والاستثمار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2014، ط1، ص22.

(2) د. محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010، ص193.

(3) عصام عمر، البنوك الوضعية والشرعية النظام المصرفي. نظرية التمويل الإسلامي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013 م، ص22.

(4) عصام عمر، مرجع سابق، ص265.

(5) د. غازي عبد الحميد الرقيبات، المصارف لمتخصصة، دار وائل للنشر، عمان 2014، ط1، ص69.

رابعاً: الفرق بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية.

ينظر البعض إلى المصارف الإسلامية على أنها مجرد بديل لنظام الفائدة المعمول به في المصارف التقليدية عن طريق الأخذ بنظام المشاركة في الأرباح، ولكن واقع الأمر يشهد بأن أوجه الاختلاف بين العمل المصرفي الإسلامي ونظيره التقليدي أكبر وأعمق بكثير، ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي فيما يلي⁽¹⁾:

(1) أوجه الاختلاف بين المصرف الإسلامي والتقليدي.

جدول رقم: (2/1/2) أوجه الاختلاف بين المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي

عنصر المقارنة	المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية
النشأة	نشأت المصارف التقليدية بشكل عام نتيجة نزعة فردية نحو الاتجار بالأموال والإثراء من خلال التعامل فيها.	جاءت المصارف الإسلامية تلبية للحاجة إلى نظام مالي يجسد التطبيق العملي للاقتصاد الإسلامي.
المفهوم	يقوم المصرف التقليدي على أساس نظام مصرفي عالمي يعتمد على التعامل بالفائدة أخذ وعطاء؛ أي استئجار النقود وتأجيرها، ويتمثل ربح المصرف في الفرق بين سعري الاستئجار والإيجار.	تقوم فكرة المصرف الإسلامي على أن الأموال وجدت للاتجار بها لا فيها؛ حيث تقوم العلاقة في المعاملات بين المصرف الإسلامي وعملائه على نظام المشاركة في الأرباح.
الودائع	تحدد العلاقة بين أصحاب الودائع وبين المصرف في إطار شروط الوديعة، والتي يلتزم فيها المصرف بسداد الوديعة مضافاً إليها فائدة محددة في مواعيد محددة، بغض النظر عن النتائج الفعلية لاستخدام هذه الأموال.	تعامل الودائع في البنك الإسلامي في إطار عقد المضاربة بين المصرف ومودعيه، فالمودع صاحب مال والبنك مضارب، ويوزع ما يتم تحقيقه من نتائج سواء ربح أو خسارة بين الطرفين حسب الاتفاق المسبق لعقد

(1) أحمد صبحي العبادي، أداة العمليات المصرفية و الرقابة عليها، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 م، ص 63.

المضاربة.		
يضع المصرف الإسلامي في أول اهتمامه أن توظف أمواله في مشروعات لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.	لا يضع المصرف في الغالب أي اعتبار لكون المشروع المقترض من أجله حلال أو حرام فالعبرة بالضمانات المقدمة ومقدرة المشروع على سدادها.	ضوابط استثمار الأموال تحت الإدارة
يتحقق الربح في المصرف الإسلامي من خلال عمل حقيقي ونتيجة للاستثمارات الفعلية.	يتحقق الربح في المصرف أساساً من خلال الفرق بين الفائدة المدونة والدائنة؛ في حين يتحمل المقترض الخسارة لوحده.	الربح والخسارة
يتمثل الهدف الأسمى للمصرف الإسلامي في وضع المال في موضعه الصحيح، خادماً للمجتمع فضلاً عن إشاعة روح التكامل بين أفراد المجتمع عن طريق تجميع الزكاة المفروضة وانفاقها في مصارفها الشرعية ومنح القروض الحسنة لمستحقيها من أفراد المجتمع.	تعمل المصارف على توفير التمويل لرجال الأعمال وأصحاب الشركات وهذا قد يفضي إلى التمييز بين طبقات المجتمع في الإقراض ومحاباة الأغنياء، فالربح هو المؤشر الوحيد لتشغيل الأموال.	العلاقة بالمجتمع
يجوز للمصرف الإسلامي ممارسة التجارة والصناعة وتملك البضاعة وشراء العقارات وفق الضوابط الشرعية.	تحظر أغلب القوانين والأنظمة الحاكمة لأعمال المصارف التقليدية ممارسة التجارة وتملك البضائع أو العقارات إلا سداداً لدين له على الغير وأن يبيعه خلال مدة معينة.	ممارسة النشاط التجاري والاصطناعي

<p>تتفرد المصارف بالرقابة الشرعية على جميع تعاملات المصرف؛ وهي تنقسم إلى رقابة مسبقة أو متلازمة أو لاحقة، وبناء على ذلك تقوم الهيئة المنوط بها تلك المهمة بإصدار شهادة في شكل تقرير معتمد له نفس قوة تقرير مراقب الحسابات الخارجي يشهد بموجبة أمام الجمعية العمومية للمصرف عن مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية.</p>	<p>تقتصر الرقابة في المصرف التقليدي على النواحي المالية والمحاسبية والقانونية، ولا توجد هيئة رقابية شرعية لأن المصرف التقليدي لا يلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في نظامه أو معاملاته.</p>	<p>مفهوم الرقابة</p>
<p>يتم إهمال المعسر لقوله تعالى: (وان كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة وان تصدقوا خير لكم إن كنتم تعلمون).</p>	<p>يتم مقاضاة المعسر وحبسه ومضاعفة الفوائد الربوية لتصل أضعاف الدين الأصلي.</p>	<p>حالة إعسار المدين (1)</p>
<p>المراوحة والمشاركة، المضاربة والاستصناع والسلم.</p>	<p>الإقراض والاقتراض</p>	<p>صيغ التمويل</p>
<p>يستقطع من صافي الربح الذي يخص المساهمين</p>	<p>يستقطع من صافي الربح</p>	<p>الاحتياطي العام</p>
<p>قرض حسن يتعهد به المصرف ولا عوائد عليه</p>	<p>وديعة تفرض للأخرين وقد تعطى فوائد زهيدة أحياناً، وجوائز أو هدايا</p>	<p>الحسابات الجارية</p>
<p>غير مسموحة كونها مشاركة في الربح والخسارة</p>	<p>مسموحة كونها تراكم رأسمالي</p>	<p>حسابات التوفير</p>

(1) عبد العزيز قاسم محارب ، المصارف الإسلامية التجريبية و تحديات العولمة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 20011 م ، ص 87 -

خطابات الضمان والاعتمادات	موجودة	موجودة بضوابط شرعية
الحوالات واصدار الشيكات	متوافرة	متوافرة
تأجير الصناديق الحديدية	متوفر	متوفر
تسهيل التعامل مع الدول الأخرى	متوافر	متوافر
المشاركة والاستثمار المباشر	غير متوافر	متوافر
السحب على المكشوف	متوافر	غير متوافر لعدم إمكانية التعامل بالفائدة وأحيانا كثيرة يكون له بديل شرعي عبر القرض الحسن
البطاقات الائتمانية	متوافر	متوافر بشروط وضوابط شرعية
البطاقات غير الائتمانية والأوراق التجارية	متوافر	متوافر
خصم الأوراق التجارية	متوافر	لا يجوز التعامل به

المصدر : أحمد صبحي العبادي، أداة العمليّات المصرفيّة و الرّقابة عليها، ص63.

(2) أوجه الاتّفاق والتّشابه بين المصارف الإسلاميّة والتقليديّة.

تكمّن أوجه التّشابه بين المصارف الإسلاميّة و التقليديّة كما يلي⁽¹⁾:

أ- تتفق المصارف الإسلاميّة مع المصارف التقليديّة من حيث الاسم، فالبعض يسمي المؤسسة المصرفية: (بنك)، وآخرون يسمونها: (مصرف) وهي الترجمة العربيّة لكلمة البنك الانجليزيّة.

(1) أحمد صبحي العبادي، إدارة العمليّات المصرفيّة و الرّقابة عليها، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 م، ص 67 .

ب- تخضع المصارف الإسلامية والربوية على حد سواء لرقابة المصرف المركزي (رقابة مالية فقط) كما يتقيد كل منهما بالأوامر والتعليمات الصادرة عنه فيما يتعلق بالمصارف.

ت- تتبادل المصارف الإسلامية والتقليدية الخدمات المصرفية فيما بينها؛ إلا إنه يشترط في المصارف الإسلامية عدم تعارض الخدمات مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ترى الباحثة من خلال ما سبق أن أوجه الاختلاف بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية ماهي إلا مميزات داعمة للصيرفة الإسلامية ساعدتها على البقاء والاستمرار في السوق المصرفي، بداية بنشأة المصارف الإسلامية بهدف تلبية حاجة أفراد المجتمع الإسلامي بوجود نظام مالي ذي طابع إسلامي قائم على مبدأ المشاركة في المغرم والمغمم، بالإضافة إلى التوظيف الفعال لموارد البنك بطرق تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، بالإضافة إلى اهتمامه بنشر ثقافة الادخار ورفع وعي المجتمع بمميزات الخدمات المصرفية الإسلامية، أما الاهتمام بتقديم الخدمات الاجتماعية وإشاعة روح التكافل بين أفراد المجتمع فقد انفردت به المصارف الإسلامية عن طريق تجميع زكاة الأموال وإنفاقها في الأوجه المشروعة، بالإضافة لمساهمتها في مساعدة المعسرين عن طريق منح القروض الحسنة، وبالرغم من وجود اختلاف بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية إلا أن هناك تشابه واتفاق بينهما؛ منها خضوع المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي لرقابة وقوانين المصارف المركزية بالإضافة لتقديم كل منهما للخدمات المصرفية على أن لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية في المصرف الإسلامي.

خامساً: خصائص المصارف الإسلامية.

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

(1) الطابع العقائدي: البنوك الإسلامية هي جزء من النظام الاقتصادي الإسلامي باعتبار أن الإسلام جاء منظماً لجميع حياة البشر (الروحية و الخلقية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية) و المصارف الإسلامية تخضع لقيم ومبادئ الإسلام التي تقوم على أساس أن المال مال الله، وأن الإنسان مستخلف فيه كما قال سبحانه و تعالى: ﴿ وَأَنْفَقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ ﴾ و يترتب على هذه الخاصية أن تتحرى المصارف الإسلامية التوجيهات الدينية في جميع أعمالها، لذا قامت بتعيين هيئات للرقابة الشرعية، وتضم نخبة من علماء الفقه الإسلامي تتولى مسؤولية مراقبة أعمالها لضمان توافيقها مع الشريعة الإسلامية، وهذا أدى إلى ارتفاع الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية من خلال التوازن بين مصالحها و المصلحة الاجتماعية⁽¹⁾.

(1) د. غازي عبد الحميد الرقيبات، المصارف و المؤسسات المالية المتخصصة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2014 م ، ص73.

(2) المصرف الإسلامي لا يربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية فقط؛ بل يعدّ التنمية الاجتماعية أساساً، ولا تأتي التنمية الاقتصادية ثمارها إلا بمراعاته لذلك، وهو بذلك يعمل لصالح الجميع؛ إذ يجمع الزكاة، ويتولّى توزيعها، وإيصالها إلى مستحقيها وفق مصارف الزكاة التي حدّدها القرآن الكريم، وكذلك محاولة رفع المستوى المعاشي للمجتمع من خلال المشاريع والمؤسسات الاقتصادية التابعة له⁽¹⁾.

(3) عدم التعامل بالفائدة: لا تتعامل المصارف الإسلامية بالفائدة؛ لأن الإسلام يحرم التعامل بالربا، ويهدف إلى العمل بمبدأ المشاركة في الغنم والغرم بدلا عن الريح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابت⁽²⁾.

(4) تيسير وتنشيط حركة التبادل التجاري بين الدول الإسلامية؛ وذلك من خلال تعاون هذه المصارف وتبادل الخبرات فيما بينها.

(5) العمليات المصرفية الإسلامية ليس لها آثار سلبية على النقود كالتضخم: أن المعاملات الإسلامية من مضاربة ومشاركة وسلم ومرابحة تؤدي إلى امتزاج عناصر الإنتاج -الامتزاج الأمثل- من خلال الأرض ورأس المال والعمل مما يؤدي إلى التوازن بين العرض النقدي والسلعي، وكذلك تمنع توليد النقد الذي يؤدي بصورة مباشرة إلى التضخم وزيادة العرض النقدي⁽³⁾.

تري الباحثة من خلال ما سبق أن المصارف الإسلامية تركز على أسس ومبادئ مستمدة من الشريعة الإسلامية على أساس أن المال هو مال الله، وأنا مستخلفون فيه لعامة الأرض، وأنه يجب تحقيق العدالة في توزيع عوائد الأموال المستثمرة، وبناء عليه يجب أن يكون من ضمن هيكلها التنظيمي هيئة للرقابة الشرعية مستقلة تقوم بدور الرقابة والإفتاء، وعلى المصرف الإسلامي أن يعتمد في علاقته مع عملائه على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، المبني على القاعدة الشرعية الغنم بالغرم في تشغيل الأموال كبديل لسعر الفائدة الثابت، و تسعى المصارف الإسلامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا مالا تركز عليه المصارف التقليدية.

سادساً: مميّزات المصارف الإسلامية:

للمصارف الإسلامية مميّزاتها التي تميزها عن المصارف التقليدية وهي على النحو التالي⁽⁴⁾:

(1) كونت المصارف الإسلامية شخصية إسلامية متميزة قائمة على أسس مستوحاة من أصول شريعتنا وأوامر ديننا.

(1) عبد الرزاق رحيم الهيتي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار اسامه للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998 م ، ص 193 - 194.

(2) يعرب محمود ابراهيم الجبوري، مرجع سابق، ص28.

(3) احمد صبحي العيادي، اداة العمليات المصرفية والرقابة عليها، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010 م، ص 60-61.

(4) منتدى المحاسب العربي ، <https://www.accdiscussion.com> ، 29-7-2017 م ، م4 .

- (2) ظهرت المصارف الإسلامية كافة المعاملات من آفة الربا الآثمة وعواقبه الوخيمة.
- (3) قضت المصارف الإسلامية على الاحتكار الذي تفرضه الشركات المساهمة.
- (4) أن النشاط الاقتصادي سيزيد لأنه يمنع الربا من المصارف، بهذا ستتجه الأمة بكل مواهبها وطاقاتها للأعمال الاقتصادية النافعة وتستغل ثرواتها خير استغلال.
- (5) أرست قواعد العدل والمساواة في المغنم والمغرم وعمت المصلحة والفائدة في أكبر عدد ممكن من المواطنين .
- (6) وأخيرا فإن نشاط المصارف الإسلامية بحكم صلته الوثيقة بعقيدة المجتمع فإن أحكام المعاملات جزء لا يتجزأ من ثقافة الرجل العادي، الذي يستطيع أن يستوثق من أقرب عالم أو إمام مسجد، وان ذلك يخلق رقابة شعبية بالرغم من أن هذه الرقابة لن تقضي على الممارسات الخاطئة إلا أنها تعين في كشف الأخطاء والعمل على تصحيحها وإزالة أسبابها إن أمكن⁽¹⁾.

سابعا: أهمية المصارف الإسلامية.

ترجع أهمية وجود المصارف الإسلامية إلى ما يلي⁽²⁾:

- (1) تلبية رغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد قنوات للتعامل المصرفي بعيدا عن استخدام أسعار الفائدة.
- (2) إيجاد مجال لتطبيق فقه المعاملات في الأنشطة المصرفية.
- (3) تعد البنوك الإسلامية التطبيق العملي لأسس الاقتصاد الإسلامي.
- وقد جاءت المصارف الإسلامية لتطبق أساليب المشاركة في الربح أو الخسارة في المعاملات، والالتزام بالأسس الاجتماعية والاستثمارية والتنموية في جميع المعاملات الاستثمارية والمصرفية، بما يحقق الهدف الأسمى لتنمية وتطوير وإعادة إعمار البنية التحتية لمؤسسات الدولة، وخلق فرص عمل، وتشغيل العاطلين، وإعانة المعوزين بتقديم القروض الحسنة وأنشطة الزكاة⁽³⁾.
- ترى الباحثة أن للمصارف الإسلامية أهمية بالغة؛ فقد أرست أسسا للتعامل المصرفي بعيدا عن الربا يعتمد على المشاركة في المغنم والمغرم، وقضت على الاحتكار، وأرست قواعد العدل والمساواة في جميع صيغ الاستثمارات، التي تعتمد فيه على فقه المعاملات في جميع الأنشطة المصرفية، وتزيد أهمية المصارف الإسلامية عندما نجدها تهتم بخدمة وتنمية المجتمع والتصدي لمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

(1) عدنان النهدي، العلاقة بين البنوك المركزية والبنوك الإسلامية في النسب المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1989م، ص 208.

(2) منتدى المحاسب العربي ، <https://www.accdiscussion.com> ، 29-7-2017 م ، 4 م .

(3) صادق راشد حسين الشمري، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية أنشطتها التطلعات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 م، ص35.

ثامنا: أهداف المصارف الإسلامية.

إن أهداف المصرف الإسلامي يتمثل في⁽¹⁾:

تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع، للوصول بها إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وإن تحريك هذه الطاقة أيا كان نوعها سواء كانت بشرية أو مادية أو غيرها فإنه نوع من التغيير في المجتمع الذي تنتشده المصارف الإسلامية كهدف من أهداف الشرع الإسلامي.

هناك عدة أهداف للمصارف الإسلامية يمكن بيانها على النحو الآتي:

(1) الأهداف المالية: انطلاقا من أن المصرف الإسلامي في المقام الأول مؤسسة مصرفية إسلامية، تقوم بأداء دور الوساطة المالية بمبدأ المشاركة، وكذلك فإن لها العديد من الأهداف المالية التي تعكس مدى نجاحها في أداء هذا الدور في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية، وهذه الأهداف هي:

أ- جذب الودائع وتنميتها؛ يعد هذا الهدف من أهم أهداف المصارف الإسلامية، حيث يمثل الشق الأول في عملية الوساطة المالية، وتعد الودائع المصدر الرئيس لمصادر الأموال في المصرف الإسلامي، ومن ثم يسعى المصرف الإسلامي إلى تنمية الوعي الادخاري وترشيد الإنفاق للقاعدة العريضة من المواطنين، وعدم الاكتناز؛ وذلك بإيجاد فرص وصيغ للاستثمار تتناسب مع الأفراد والمؤسسات المختلفة.

ب- استثمار الأموال. ويمثل استثمار الأموال ركيزة العمل في المصارف الإسلامية، والمصدر الرئيس لتحقيق الأرباح سواء للمودعين أو المساهمين، وتوجد العديد من صيغ الاستثمار الشرعية التي يمكن استخدامها في المصارف الإسلامية لاستثمار أموال المساهمين والمودعين، على أن يأخذ المصرف في اعتباره عند استثماره للأموال المتاحة تحقيق التنمية الاجتماعية.

ت- تحقيق الأرباح. الأرباح هي المحصلة الناتجة من نشاط المصرف الإسلامي، وهي ناتج عملية الاستثمارات، والعمليات المصرفية التي تنعكس في صورة أرباح موزعة على المودعين وعلى المساهمين، وأن زيادة أرباح المصرف الإسلامي تؤدي إلى زيادة القيمة السوقية لأسهم المساهمين، والمصرف الإسلامي كمؤسسة مالية يعد هدف تحقيق الأرباح من أهدافه الرئيسة؛ وذلك حتى يستطيع المنافسة والاستمرار في السوق المصرفية، وليكون دليلا على نجاح العمل المصرفي الإسلامي.

(2) أهداف خاصة بالمتعاملين:

(1) د سميير الشاعر، المصارف الإسلامية من الفكر إلى الاجتهاد، الدار العربية للعلوم، 2011 م، ص 29.

للمتعاملين مع المصارف الإسلامية أهداف متعددة يجب أن يحرص المصرف الإسلامي على تحقيقها وهذه الأهداف تتمثل بما يأتي:

أ- جودة الخدمات المصرفية. يعد نجاح المصرف الإسلامي في تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية

للمتعاملين، وقدرته على جذب العديد منهم، وكذلك لما يميزه عن بقية البنوك التجارية من تقديم الخدمات المصرفية حسب الأطر الشرعية، وبهذه الحالة يعد نجاحا مهما للمصارف الإسلامية وهدفا رئيسا لإدارتها.

ب- توفير التمويل للمستثمرين. تقوم المصارف الإسلامية باستثمار الأموال المودعة لديها من خلال أفضل قنوات الاستثمار المتاحة لها، وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم للمستثمرين، أو عن طريق استثمار هذه الأموال من خلال الشركات المتخصصة التابعة للمصارف الإسلامية في مجالات الاستثمار المختلفة، أو القيام باستثمار هذه الأموال مباشرة سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

ت- توفير الأمان للمودعين. من أهم عوامل نجاح المصارف الإسلامية ثقة المودعين في المصرف، ومن أهم عوامل الثقة في المصارف وفرة السيولة النقدية -دائما- لمواجهة احتمالات السحب من ودائع العملاء، وخصوصا الودائع تحت الطلب دون الحاجة إلى تسهيل إصول ثابتة، وتستخدم السيولة للوفاء باحتياجات سحب الودائع الجارية من ناحية واحتياجات المصرف من المصروفات التشغيلية بالإضافة إلى توفير التمويل اللازم للمستثمرين.

(3) الأهداف الداخلية.

للمصارف الإسلامية العديد من الأهداف الداخلية التي تسعى إلى تحقيقها ومنها:

أ- تنمية الموارد البشرية. تعد الموارد البشرية العنصر الرئيس لعملية تحقيق الأرباح في المصارف بصفة عامة، وذلك لأن الأموال لا تدر عائدا لنفسها دون استثمار، وحتى يحقق المصرف الإسلامي ذلك لا بد من توفير العنصر البشري القادر على استثمار هذه الأموال، وكذلك لا بد من توفر الخبرة المصرفية ولا يتم ذلك إلا من خلال العمل على تنمية مهارات أداء العنصر البشري في المصارف الإسلامية عن طريق التدريب للوصول إلى أفضل مستويات الأداء في العمل.

ب- تحقيق معدل نمو للمصرف. تمثل الاستمرارية هدفا لا بد منه للمصارف الإسلامية -خاصة- وسط المنافسة الشديدة مع المصارف التجارية، فهي ومن خلال عملياتها المصرفية تعمل على تحقيق معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة الناتج القومي الإجمالي، والقضاء على البطالة، وتهدف

أيضا المصارف الإسلامية إلى وضع الأموال في المكان الصحيح لتصبح أداة ووسيلة في خدمة المجتمع.

ت- الانتشار جغرافيا واجتماعيا. من أجل أن تستطيع المصارف الإسلامية من تحقيق أهدافها السابقة، بالإضافة توفير الخدمات المصرفية والاستثمارية للمتعاملين، فلا بد لها من الانتشار بحيث تغطي أكبر شريحة من المجتمع، وكذلك توفر لجمهور المتعاملين الخدمات المصرفية في أقرب الأماكن، ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال الانتشار الجغرافي في المجتمعات.

(4) الأهداف الابتكارية.

تشدد المنافسة بين المصارف في السوق المصرفية على اجتذاب العملاء سواء أصحاب الودائع الجارية أو الاستثمارية، وهي -في سبيل تحقيق ذلك- تقدم لهم العديد من التسهيلات، بالإضافة إلى تحسين مستوى أداء الخدمة المصرفية والاستثمارات المقدمة لهم، وحتى تستطيع المصارف الإسلامية أن تحافظ على وجودها بكفاءة وفاعلية في السوق المصرفية لا بد لها من مواكبة التطور المصرفي؛ وذلك عن طريق ما يلي:

أ- ابتكار صيغ للتمويل. وذلك حتى يستطيع المصرف الإسلامي مواجهة المنافسة من جانب المصارف التقليدية في اجتذاب المستثمرين لا بد أن يوفر لهم التمويل اللازم لمشاريعهم المختلفة، مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ب- ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية. يعد نشاط الخدمات المصرفية من المجالات المهمة للتطوير في القطاع المصرفي، وعلى المصرف الإسلامي أن يعمل على ابتكار خدمات مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية ويجب على المصرف الإسلامي ألا يقتصر نشاطه على ذلك؛ بل يجب عليه أن يقوم بتطوير المنتجات المصرفية التي تقدمها المصارف التقليدية بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية (1).

تري الباحثة من خلال ما سبق أن المؤسسة المصرفية الإسلامية تسعى إلى تحريك موارد وطاقات المجتمع؛ وذلك للوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ولتحقيق ذلك هناك عدة أهداف تهدف المصارف الإسلامية إلى تحقيقها ومنها: أهداف مالية عن طريق جذب الودائع و استثمار الأموال، و من ثم تحقيق الأرباح لتتمكن من الاستمرار و المنافسة في السوق المالي.

وهناك أهداف خاصة بالعملاء تسعى المصارف لتحقيقها عن طريق تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، وتوفير قنوات استثمار، وتوفير الأمان للمودعين، وذلك عن طريق توفير السيوالة اللازمة لمواجهة احتمالات السحب تحت الطلب، و هناك أهداف داخلية تسعى إلى

(1) عصام عمر، مرجع سابق، ص 287 - 293.

تحقيقها عن طريق تنمية الموارد البشرية، و تحقيق النمو و التطوير للمصرف، وأيضاً الانتشار الجغرافي و الاجتماعي، و على المصارف الإسلامية تقديم العديد من التسهيلات، و تحسين مستوى الخدمات المصرفية، و ابتكار صيغ جديدة لتمويل و تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، وابتكار خدمات جديدة حتى تستطيع أن تواجه المنافسة في السوق المصرفي.

تاسعا: مسؤوليات المصارف الإسلامية.

المسؤوليات التي يجب أن تأخذها المصارف الإسلامية بعين الاعتبار و تسعى إلى تحقيقها هي⁽¹⁾:

- 1) مسؤولية عقائدية: تتمثل في تعميق مبادئ العمل الإسلامي والنظام المصرفي الإسلامي لدى العاملين في المصارف والمتعاملين معها.
 - 2) مسؤولية تنموية: وذلك من خلال إيجاد المناخ المناسب لجذب رأس المال الإسلامي الجماعي، وإعادة توظيف الأرصدة الإسلامية داخل المجتمعات الإسلامية، والعمل على تمويل السلع والخدمات الأساسية والاستراتيجية، وتنمية الحرفيين والصناعات الحرفية والصغيرة؛ كونها الأساس الفعال لتطوير البيئة الاقتصادية والصناعية للمجتمعات الإسلامية، والتوظيف الفعال الهادف إلى زيادة قاعدة العاملين في المجتمع، وتأسيس وترويج المشروعات في كافة القطاعات بهدف توسيع القاعدة الاستثمارية، وتنمية الطاقة والأصول الإنتاجية.
 - 3) مسؤولية استثمارية: تشمل نشر وتنمية وتطوير الوعي الادخاري ومنع الاكتناز وترشيد الاستهلاك بهدف تعبئة الموارد وتوظيفها وابتكار صيغ مصرفية ومالية جديدة تتوافق والشريعة، وتتناسب مع متغيرات الزمان والمكان، وتنشيط الاستثمار في مختلف الأنشطة الاقتصادية عن طريق الاستثمار المباشر كتأسيس الشركات الجديدة، والمساهمة في توسعة الشركات القائمة، والعدالة في توزيع الاستثمارات والتوظيفات.
 - 4) مسؤولية اجتماعية: وذلك من خلال الموازنة بين الربحية المالية والعائد الاجتماعي باستخدام وسائل ذات أهداف اجتماعية مثل: الحث على الزكاة وجمعها، وانشاء دور العلم ذات الصبغة الإسلامية، والمستشفيات التي تقدم خدماتها للفقراء مجاناً وغيرهم بأسعار معتدلة.
 - 5) مسؤولية ثقافية: من خلال نشر الكتب والمجلات والدراسات في الثقافة الإسلامية والمعرفة المصرفية الإسلامية وحياء وبعث التراث في المعاملات المالية والتجارية والمصرفية.
- ترى الباحثة من خلال ما سبق أن على المصرف الإسلامي عدة مسؤوليات يجب أن يأخذها بعين الاعتبار، و يسعى لتحقيقها ومنها : المسؤولية العقائدية عن طريق العمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، و المسؤولية التنموية عن طريق تطوير البيئة الاقتصادية و الصناعية للمجتمع الإسلامي،

(1) د. محمد محمود العجلوني، مرجع سابق، ص 114 - 115.

و إيجاد فرص عمل لتقليص معدلات البطالة، ومسؤولية استثمارية تسعى من خلالها لتوظيف الموارد المالية و فق الشريعة الإسلامية، و هناك مسؤولية اجتماعية تقوم من خلالها بتجميع الزكاة، و المساعدة في منح القروض الحسنة، و المساهمة في علاج مشاكل البطالة و الفقر، و نشر الوعي المصرفي الإسلامي في المجتمع، و للمصارف الإسلامية مسؤولية ثقافية تسعى من خلالها لنشر الكتب و المجالات، و التعريف بالمصرفية الإسلامية .

عاشرا: التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية.

تتنوع وتختلف التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما⁽¹⁾:

(I)التحديات الخارجية.

أ- بيئة الممارسة: تمارس المصارف الإسلامية أعمالها في بيئة عامة تمهد للمصارف التقليدية ، ونازها كالضيف في البيئة المدعومة من المؤسسات الأكاديمية التي تخرج المؤهلين لرفد الصناعة التقليدية ومن جمهور تربي على الثقافة التقليدية وتشرب مفاهيمها، فضلا عن الكثير من وسائل الممارسة المحلية والدولية المهمة بما يخدم الصناعة من برامج الكترونية ومؤشرات موحدة التعامل.

ب- البيئة القانونية: نظم المصرف المركزي عمل المصارف في الجهاز المصرفي على صياغة قوانين، وتعميم مذكرات توضيحية بما يخدم الصناعة المصرفية التقليدية، كما رسمت لها حدود العمل والتعامل، ووجهت الجهاز بدقة ومتابعة للتناغم مع البيئة المصرفية العالمية وحرصت على تطويره، كل هذه التقديمات لم تتح بعد للمصارف الإسلامية، ولم تستوعب ضمن النظام المصرفي كشريك حقيقي في السوق والبيئة والرعاية الكاملة.

ت- البيئة الشرعية: و نقصد بها الجهات الدينية المؤيدة للمصارف الإسلامية و المعارضة لها و حتى المنكرة لوجودها، هذه الصفة من العلماء و طلبة العلم الشرعي لها من الأثر و الصدى -عند العامة- ما لا ينكره أحد، وعليه يتجسد أمام المصارف الإسلامية تحد كبير جدا في إقناع و استمالة الفئتين المعارضة و المنكرة؛ كي تكسب الخطوة عند الجمهور، ولينعكس ذلك حصة في السوق المصرفي العام، غير أن هذا الأمر دونه الاختلافات الكثيرة، و في مقدمتها تعدد الآراء الفقهية في المسألة الواحدة، كما أن عدم رضا الجهات الدينية عن أداء بعض المصارف الإسلامية أو بعض موظفيها يشكل عائقا ينبغي التنبه له وتقليص الهوة في الخلاف بين الجهتين.

(1) د سميير الشاعر، مصدر سابق، ص 159 - 161.

ث- الجمهور: هو البيئة الحقيقية الحاضنة لجميع البيئات الأخرى، فانتشار فكرة المصرفية الإسلامية بين أفرادها أقل من الضعيف؛ لذا يمكن اعتباره أعظم التحديات الخارجية أمام الصناعة، والتي ينبغي عليها أن تتجهج في سبيل ذلك أرقى وسائل الدعاية والإعلام لتحقيق الهدف.

ج- المؤسسات المماثلة والمنافسة: هناك نوعين من المؤسسات المنافسة، وهي المؤسسات التقليدية المسيطرة على البيئة بشكل قوي، والمؤسسات الشبيهة أو المماثلة أي المؤسسات الإسلامية الأخرى، وهي منافسة أصحاب المهنة الواحدة، وينبغي التجاوز عن جزء منها فالمتربص بالجميع يستحق بذل الجهد والوقت في منافسته، هذا فضلا عن الحاجة لهذا الجهد في نشر فكر ونهج الصناعة للآخر والجمهور.

ح- مؤسسات الأعمال: تتشابك العلاقات في الأسواق المصرفية عبر مؤسسات تعمل باحترافية وخبرة بالتعاون مع المصارف التقليدية، والكثير منها لم يفكر بتغيير التعامل مع المؤسسات التي اعتاد العمل معها، وذلك لتخوفات يراها، ومنها: عدم استقرار النظام المصرفي الإسلامي، وأنه لا يغطي بعض الأنشطة، أو أنه ليس له انتشار دولي واسع مما يستدعي من إدارات المصارف الإسلامية فتح أسواق جديدة، أو استحداث بدائل استثمار عديدة تحقق الاختراق -وبمهنية عالية- لهذه الشريحة الاقتصادية الهامة.

خ- المؤسسات الأكاديمية: هي مصنع الفكر المهني المتخصص، ولها باع طويل في تخريج الكفاءات في مختلف الاختصاصات؛ ومنها الاختصاصات الإدارية، المالية، القانونية والاقتصادية. فالاستقرار في تأمين الكوادر للصناعة المصرفية التقليدية مكنها من الانتشار والتوسع بشكل كبير؛ هذه العناية التي صيغت بين الطرفين بمنافعها المتبادلة مازالت بعيدة عن المصرفية الإسلامية حتى تلقى الدعم الأكاديمي العالي وحتى ذلك الحين ستبقى المصارف الإسلامية تعاني من تأمين الكوادر المتناسبة وحاجات الصناعة.

(2) التحديات الداخلية.

أ- على مستوى الصناعة : إن التحدي الأساس -و الذي كان يتمثل بتضارب الفتوى في الموضوع الواحد -ظاهر وهو يربك الممارسين و يقلب الجمهور، فالغالبية لا تراعي تفاصيل أدخلتها جهة عند صياغة الفتوى، و أدخلت أخرى غيرها، ولا ننسى تناقض الفتاوى الصادرة عن هيئات الرقابة الشرعية من جهة و الفتاوى الصادرة عن علماء المسلمين من خارج هذه الهيئات من جهة أخرى، ويعتبر ضعف التنسيق و العمل المشترك فيما بين المصارف الإسلامية تحدي آخر، وعدم وجود أسواق مالية و نقدية نشطة تتعامل بأدوات الاستثمار الإسلامية المستخدمة في السوقين المالي و النقدي، وعدم قدرة المصارف على الاستفادة من السندات الحكومية التي تصدرها المصارف المركزية، و التي تشكل ربحا لاستثمار الفوائض المالية لدى المصارف، و ضيق السوق من حيث عدم وجود عدد كاف من المصارف الإسلامية يساعد في زيادة حدة المنافسة، و من تنوع

الخدمات و المنتجات المصرفية المقدمة، وهناك تحدي آخر يواجهها وهو وجود مشاكل محاسبية نتيجة الاختلافات بين محاسبة المصارف الإسلامية و محاسبة المصارف التقليدية، و كذا في التصاريح المالية للجهات النظامية التي تشترط أن تصرح المصارف الإسلامية على نفس نماذج التصاريح الخاصة بالمصارف التقليدية .

ب- على مستوى المؤسسة الواحدة : تكثر التحديات ومنها ما يتعلق بالتوظيف المهني لبعض الأعمال المصرفية بصورة شرعية كالاختلاف في آليات التعامل مع خطابات الضمان ، وهناك تحدي آخر وهي الكوادر المؤهلة من الناحية الفنية والشرعية، فعموم المصارف تعاني نفس المشكلة، وأيضا فائض السيولة في العديد من الأوقات يعتبر تحدي للمصرف مع عدم وجود أسواق مالية متفقة و الشروط الشرعية تمثل المساحة الصالحة لتداول الاستثمارات المباحة لتوظيف النقدية الزائدة أو الحصول على النقدية المحتاج إليها في حالات أخرى مما يرفع التكاليف على المصارف الإسلامية، ومن أهم التحديات على مستوى المؤسسة عدم وجود الأعداد الكافية من أصحاب الاختصاص المؤهلين لإصدار الفتوى المتعلقة بالأعمال المصرفية مما يعيق عمل المصارف الإسلامية.

ترى الباحثة أن التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية كثيرة منها تحديات خارجية تتمثل في البيئة التي تمارس فيها نشاطها المصرفي إذ هي ممهدة للعمل وفق المنظور المصرفي التقليدي، وقلة المخرجات المؤهلة أكاديميا للعمل المصرفي الإسلامي، و الأحكام والقوانين المصرفية وضعت وفق النمط المصرفي التقليدي، و الاختلاف و تعدد الفتاوى في الموضوع الواحد من قبل الهيئات الشرعية، والقصور في التسويق المصرفي الإسلامي من قبل وسائل الإعلام التي لها الدور الكبير في نشر الفكر المصرفي الإسلامي في المجتمع، هذا غير المنافسة التي تواجهها المصارف من قبل أصحاب المهنة الواحدة من جهة و المصارف التقليدية من جهة أخرى، وهناك تحديات داخلية تواجه المصارف؛ منها على مستوى الصناعة و التي تتمثل في تضارب الفتاوى الشرعية من قبل هيئات الرقابة الشرعية، وعدم وجود أسواق مالية و نقدية مهتمة بالعمل المصرفي الإسلامي، و ضيق سوق المصرف الإسلامي و عدم استفادتها من بعض الأدوات التي تصدرها البنوك المركزية، وعدم ملائمة التشريعات القانونية الصادرة من البنوك المركزية مع البنوك الإسلامية، قلة الكوادر المؤهلين، وجود فائض سيولة مع عدم توفر سوق مالي لتداول الاستثمارات الإسلامية، و عدم وجود المختصين المؤهلين لإصدار الفتوى المتعلقة بالأعمال المصرفية الإسلامية .

المبحث الثاني

التمويل والخدمات المصرفية

أولاً: الخدمات المصرفية.

خدمات المصرفية هي⁽¹⁾ :

(1) الودائع: تتعدد أشكال الودائع المصرفية لتشمل الآتي:

أ- الحسابات الجارية: لا تختلف خصائص خدمة الحساب الجاري في المصرف الإسلامي عن البنك التقليدي، ولا يشترك صاحب الحساب الجاري في الربح وأيضاً لا يتحمل بأية نتائج لأعمال المصرف.

ب- حسابات الاستثمار: وهي من أهم الأوعية التي توفر الموارد اللازمة لتشغيل نشاط المصرف التمويلي، وتمثل المضاربات الشرعية الأساس الحاكم للعلاقة بين أصحاب حسابات الاستثمار والمصرف، وذلك على أساس أن المصرف مضارب بعمله والعمليل صاحب رأس المال، ويمكن توجيه الوديعة لمشروع محدد بعينه فيصبح في هذه الحالة حساب استثمار مخصص، أو يتم توجيهها لمجال أعمال المصرف ونشاطه الاستثماري ضمن حسابات الاستثمار العام.

ت- دفاتر التوفير: تتميز بانخفاض الحد الأدنى اللازم لفتح دفتر التوفير حتى يتم تنمية الوعي الادخاري عند أصحاب الدخل الصغير.

ث- صكوك الاستثمار الإسلامية: تقوم المصارف الإسلامية بإصدار أنواع مختلفة من صكوك التمويل ووفقاً للغرض، فهناك صكوك المشاركة في العائد العام للمصرف، وأيضاً صكوك الإيداع الإسلامية متراكمة القيمة، وأخرى ذات العائد الجاري الشهري، وهناك أيضاً صكوك استثمار في مشروعات قطاعية زراعية أو صناعية أو إسكان، كما يقوم بإصدار صكوك استثمار لمشروع معين بذاته وهي تعتبر من أفضل أشكال الصكوك للمتعاملين؛ حيث تمكنهم من سهولة متابعة استثماراتهم .

(2) الاعتمادات المستندية: تعد من أهم الخدمات المصرفية ويعرف بأنه طلب يتقدم به المتعامل من أجل سداد ثمن مشتريات بضائع من الخارج، ويقوم المصرف بموجبه عن طريق المراسلين بسداد القيمة بالعملة المطلوب السداد بها.

(3) خطابات الضمان: هي تعهد كتابي يصدر من المصرف بناء على طلب المتعامل بدفع مبلغ نقدي معين أو قابل للتعيين بمجرد أن يطلب المستفيد ذلك من المصرف خلال مدة محددة ويجوز امتداد الضمان لمدة أخرى وذلك قبل انتهاء المدة الأولى.

(1) عبد العزيز قاسم محارب، مرجع سابق، ص 89 - 90.

(4) الأوراق المالية: يقصد بالأوراق المالية الأسهم والسندات، السهم يحصل صاحبه على ربح سنوي، أما السندات فيحصل صاحبها على فائدة ثابتة، لذلك فإن المصارف الإسلامية تتعامل فقط بالأسهم وعن طريق حفظها مقابل أجر، وبيع الأسهم مقابل أجر، والاكتتاب أن يقوم بأداء عملية الاكتتاب للشركات الجديدة ويستحق المصرف عنها أجر، صرف الأسهم نيابة عن الشركات مقابل أجر.

(5) الأوراق التجارية: تقوم المصارف الإسلامية بتقديم خدمة تحصيل الأوراق التجارية مقابل عمولة حفظ الأوراق التجارية ويؤخذ عليها أجر مقابل الخدمة.

(6) الصرف الأجنبي: يطلق عليه بيع وشراء العملات لتيسير نشاط الخدمات المصرفية الهامة، وخاصة الاعتمادات المستندية، وتحصل المصارف مقابل ذلك على أجر مقابل تحويل العملات للخارج، كما تستفيد المصارف من فارق العملة بين سعر الشراء وسعر البيع، ومن حصة عمليات الصرف الأجنبي التقابض في مجلس الصرف.

(7) تأجير الخزائن تعد هذه الخدمة من الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف للعملاء لحفظ ممتلكاتهم من المجوهرات أو العقود، ويحتفظ المتعامل بمفتاح خاص لهذه الخزينة لا يفتح إلا بمعرفته ومندوب المصرف ويتقاضى المصرف أجرا مقابل ذلك.

(8) بطاقات مصرفية مثل: (الفيزا) و(المستركاردي): انتشر في الأونة الأخيرة استخدام البطاقات الائتمانية بديلا عن حمل النقود؛ لما لها من مزايا أمنية، وسهولة الاستخدام، وقبولها دوليا من كافة المؤسسات التجارية والخدمية، ويتقاضى المصرف مقابل تقديم هذه الخدمة رسوما؛ تتمثل في تكاليف إصدار البطاقة، ورسوما تدفع للشركة الأم، والمصارف الإسلامية تشترط على المتعامل عدم استخدامها في عمليات السحب النقدي إلا في أضيق الحدود، وفي حالة السحب النقدي لا يتقاضى المصرف أي فائدة ويعتبر ذلك من قبيل القرض الحسن.

(9) الحوالات: هي تحويل الأموال داخل البلد الواحد أو إلى بلاد أخرى خارجية، ويتم تغطية هذه الخدمة إما عن طريق التحويلات البرقية أو عن طريق شيكات تحصيل في بلد المستفيد، ويتقاضى المصرف مقابل ذلك أجرا.

(10) بيع وشراء الشيكات السياحية: تقوم المصارف بتقديم هذه الخدمة لعملائها سواء لشراء الشيكات السياحية الخاصة بهم أو لبيع الشيكات السياحية بالمصارف أو المؤسسات المالية الدولية مقابل عمولة متعارف عليها يحصل المصرف مقابلها على عمولة⁽¹⁾.

(1) احمد السيد الكردي، المصارف الإسلامية الهداف والخدمات، كنانة اون لاين .
<https://www.knanaonline.com> ، 81 \ 2017 م ، 12 ص.

ثانيا: التمويل والاستثمار.

وهناك العديد من صيغ التمويل الإسلامية منها:

(1) المربحة: يعد بيع المربحة من أنواع البيوع المشروعة، وأحد قنوات التمويل بالمصارف الإسلامية، والمربحة في اللغة: هي مصدر من الربح وهو الزيادة، وفي اصطلاح الفقهاء هي: بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح، أو هي: بيع رأس المال وبيع معلوم، وصفتها أن يذكر البائع للمشتري الثمن الذي اشترى به السلعة ويشترط عليه ربحا ما .

(2) المشاركة: تعد المشاركة من أهم صيغ استثمار الأموال في الفقه الإسلامي، وهي ثلاثم طبيعة المصارف الإسلامية، يقوم التمويل بالمشاركة على أساس تقديم المصرف الإسلامي التمويل الذي يطلبه المتعاملون دون اشتراط فائدة ثابتة وإنما يشارك المصرف المتعامل في الناتج المتوقع ربحا أو خسارة في ضوء أسس توزيعية متفق عليها بين المصرف والمتعامل، فإذا كان أحد الشركاء قائما بالإدارة فتخصص له نسبة من صافي الربح يتفق عليها، على أن يوزع باقي الربح بعد ذلك فيما بين الشركاء بحسب حصة كل شريك في رأس المال.

(3) المضاربة: تعتبر المضاربة من أهم صيغ استثمار الأموال في الفقه الإسلامي، وهي نوع من المشاركة بين رأس المال والعمل، تعرف المضاربة لغة: هي على وزن: مفاعلة، من ضرب في الأرض؛ وهو السير فيها، وشرعا هي: عقد شركة في الربح بمال من جانب وعمل من جانب آخر، والمضاربة هي أن يعطي الرجل المال ليتجر به على جزء معلوم يأخذه العمال من ربح المال أي جزء كان مما يتفقان عليه ثلثا أو ربعا أو مناصفة وتسمى: مضاربة أو قرضا.

(4) السلم: السلم والسلف بمعنى واحد وهو بيع شيء موصوف في الذمة بثمن معجل، والسلم في اللغة: السلف، أما في الشرع فهو كما عرفه الإمام النووي: أنه عقد على موصوف في الذمة ببذل يعطى عاجلا، أي أن البضاعة المشتراة دين في الذمة ليست موجودة أمام المشتري، ومع ذلك فإنه يدفع الثمن عاجلا للبائع، والفقهاء يسمونه: بيع المحاويج؛ لأنه بيع غائب تدعو إليه ضرورة كل واحد من المتابعين.

(5) التأجير مع الوعد بالتملك: مفهوم الإجارة من الناحية الشرعية هي: عقد لازم على منفعة مقصودة قابلة للبذل والإباحة لمدة معلومة بعوض معلوم، والإجارة المذكورة هي صورة مستحدثة من صور التمويل في ضوء عقد الإجارة، وفي صيغة تمويلية تسمح بالتيسير على الراغب في اقتناء أصل رأسمالي ولا يملك مجمل الثمن فورا.

(6) التورق: بيع التورق هو: شراء سلعة بثمن مؤجل ثم بيعها لأخر بثمن نقدي للحصول على النقد، وبيع التورق من ببيع المساومة⁽¹⁾.

(7) البيع الآجل (البيع بالتقسيط): البيع الآجل هو أن يتم تسليم السلعة في الحال مقابل تأجيل سداد الثمن إلى وقت معلوم سواء كان التأجيل للثمن كله أو لجزء منه، وعادة ما يتم سداد الجزء المؤجل من الثمن على دفعات أو أقساط، فإذا تم تسديد القيمة مرة واحدة في نهاية المدة المتفق عليها مع انتقال الملكية في البداية فهو بيع آجل، وإذا تم سداد الثمن على دفعات من بداية تسلمه الشيء المباع مع انتقال الملكية في نهاية فترة السداد فهو بيع بالتقسيط⁽²⁾.

(8) الاستصناع: إن كلمة استصناع تعني شراء ما يصنع وفقا للطلب، وهو من الفعل صنع أو الصناعة، وهو عقد بيع في الذمة شرط فيه العمل، وقد عرفه البعض: بأنه طلب عمل شيء خاص على وجه مخصوص (مادة العمل من الصانع)، كما عرفه آخرون: أنه عقد بيع عين موصوفة في الذمة المطلوب صنعها، أو هو طلب عمل شيء مادته من الصانع، هذا ولا بد أن تكون (العين والعمل من الصانع) حتى يصبح العقد استصناع⁽³⁾.

(9) صيغ الاستثمار المباشر: يقوم المصرف الإسلامي باستثمار أموال المودعين إما بنفسه أو عن طريق المتعاملين معه بتمويله لعملياتهم الاستثمارية، فإذا قام المصرف باستثمار الأموال بنفسه فهو في هذه الحالة مضارب و المودعون هم أصحاب المال، و يسمى الاستثمار في هذه الحالة استثمارا مباشرا ، فالاستثمار المباشر هو الذي يمتلك بموجبه المصرف الإسلامي المشروع الذي يقوم بتأسيسه و إدارته، و يجب أن تتوفر لدى المصرف الخبرات والمهارات التي تمكنه من إدارة هذه المشروعات، و في حالة عدم توفرها يمكن أن يستأجر من يعاونه من ذوي الخبرات⁽⁴⁾.

(10) المزارعة: هي نوع من الشركة الزراعية لاستثمار الأرض؛ يتعاقد عليها مالك الأرض والعامل أو المزارع على أن تكون الأرض والبذور من المالك، والعمل من المزارع، والمحصول بالنسبة يتفان عليها، أي أنها معاملة الأرض بحصة من نمائها، ويعتبر عقد المزارعة كأسلوب لتنظيم شركة معينة من صاحب الأرض والزراع يتعهد بموجبه بزراعة الأرض ويقاسم صاحب الأرض الناتج الذي سيسفر عنه العمل، ويحدد مصير كل منهما بنسبة مئوية من الناتج (بالثلث أو الربع أو الخمس).

(11) المساقاة: تعني السقي؛ أو هي عقد على استغلال الأشجار (وهي التي تبقى أصولها في الأرض أكثر من سنة كالنخيل والزيتون والحمضيات والتفاح)، والتي تعتبر كأصول ثابتة بين

(1) <https://www.ar.m.wikipedia.org.com> ، 1-8-2017 م ، 5 صباحا .

(2) <https://www.ar.m.wikipedia.org.com> ، 1-8-2017 م ، 5 صباحا .

(3) صادق راشد حسين الشميري ، مرجع سابق، ص 68 - 69 .

(4) <https://www.ar.m.wikipedia.org.com> ، 1 8\ 2017 م ، 5 ص .

طرفين أحدهما صاحب الأشجار والآخر يقوم على تربيتها واصلاحها وفق حصة معلومة من ثمرها.

(12) الجعالة: الجعالة في الإسلام عبارة عن مكافأة يحددها الشخص مسبقا عن عمل يود تحقيقه، أو هي رسوم الخدمة، أو أنها معاملة يحصل فيها أن يتعهد طرف ما بأن يدفع لطرف آخر مبلغا من المال محددًا كرسوم لتأدية خدمة معينة وفقا للشروط المنصوص عليها من العقد المبرم بين الطرفين، وهذا الأسلوب ينطبق على المعاملات، الاستثمارات والخدمات الفنية، وتوظيف الأموال والخدمات الائتمانية.

(13) القرض الحسن: طالما أن المصرف الإسلامي لا يتعاطى بالفائدة أخذا وعطاء، وعليه سيقوم بتقديم هكذا عروض على أن يلتزم المقترض بإعادة المبلغ المقترض في تاريخ أو تواريخ ثابتة ومحددة وبدون فوائد، وأن هذا القرض بإمكان المصرف منحه لعملائه المشاركين في عمليات التمويل المختلفة (كالمضاربة أو المشاركة) وتقديم تسهيلات معينة لهم لتحفيزهم وتشجيعهم على حسن تعاملهم مع المصرف، وحسن أدائهم وهو عقد تملك لا يتحقق إلا بالقبول كعقد البيع والهبة⁽¹⁾.

ثالثا: الخدمات الاجتماعية.

تعتبر الخدمات الاجتماعية أحد الأهداف الهامة التي يجب أن تتبناها المصارف الإسلامية وتسعى إلى تحقيقها.

فالمصرف الإسلامي ليس مؤسسة مالية فحسب تهدف إلى الربح فقط؛ ولكنه -أيضا- مشروع اجتماعي يهدف إلى تحويل العائد الاقتصادي إلى مردود اجتماعي، ولعل من أهم الأدوات التي يمكن للمصرف الإسلامي استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية ومنها:

- (1) تقديم الخدمة للجمع وتوزيع الزكاة.
- (2) القرض الحسن لأغراض الزواج والتعليم والوفاة.
- (3) الخدمات الثقافية والاجتماعية والعلمية والدينية.
- (4) تنمية الوعي الادخاري لدى أفراد المجتمع.
- (5) تسيير الحج، ومنع الغش والاحتكار والتدليس، والعمل على إقامة النظام المالي الإسلامي المتكامل.

(6) المساهمة في التبوع للزواج، والعمرة⁽²⁾.

إن الخدمات الاجتماعية هي ما تميزت به المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية في مجال الخدمات المصرفية، حيث إنها بجانب خدماتها لعملائها ورعاية مصالحهم اضطلعت المصارف

(1) د. صادق راشد حسين الشميري، مرجع سابق، ص 75-83.

(2) عبد العزيز قاسم محارب، مرجع سابق، ص 79.

الإسلامية بمسؤولية المساهمة في تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي، و بث روح المودة و المحبة و التراحم بين أفراد المجتمع المسلم؛ وذلك بتقديم العديد من الخدمات الخيرية و الاجتماعية مثل : إنشاء صناديق الزكاة: و تنظيم صرفها على مستحقيها، و قبول أموال التبرعات و الصدقات و الهبات، و مساعدة الفئات المحتاجة للرعاية، و الغير قادرة على الكسب و العمل، إلى جانب منح القروض الحسنه الخالية من الفوائد⁽¹⁾.

ترى الباحثة أن المصرف الإسلامي يقدم العديد من الخدمات تتوافق مع الشريعة الإسلامية، ومنها: الودائع بأنواعها، والاعتمادات المستندية التي تعد من أهم الخدمات المصرفية، وخطابات الضمان، بالإضافة إلى الأوراق المالية و التجارية، و خدمة الصرف الأجنبي، وتأجير الخزائن، و منح البطاقات المصرفية مثل: (الفيزا)، بالإضافة إلى الحوالات، وبيع و شراء الشيكات السياحية. و يقدم المصرف الإسلامي العديد من صيغ التمويل الإسلامية؛ منها: المرابحة، والمشاركة، والمضاربة، والاستصناع، والسلم، و التأجير مع الوعد بالملك، والتورق، والبيع الآجل، و صيغ الاستثمار المباشر، و المزارعة، و المساقاة، و الجعالة، بالإضافة للقروض الحسنه.

و المصارف الإسلامية ليست فقط مؤسسة تهدف للربح؛ ولكنها -أيضا- مشروع اجتماعي يقوم بجمع وتوزيع الزكاة و مساعدة الفئات المحتاجة للرعاية، والغير قادرة على الكسب بالإضافة إلى منح القروض الحسنه الخالية من الفوائد.

(1) محمد محمود العجلوني، مرجع سابق، ص 337

المبحث الثالث

أداء المصارف الإسلامية

أولاً: مفهوم الأداء

يشير مصطلح الأداء في اللغة إلى: القيام بالشيء، وأدى الشيء بمعنى قام به، ويعرفه قاموس (إكسفورد) بأنه: إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد، أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية، أو يعرف بأنه: سلوك يحدث نتيجة، ويعرف بأنه: المقدرة على تحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية، مواد نصف مصنعة) إلى مخرجات (سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محدد)، ويعرف بعض الباحثين الأداء بأنه: استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي.⁽¹⁾

الأداء هو: الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (performance) التي تعني وضعية الحصان في السباق، بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق، فالأداء هو: عبارة عن النجاح أي؛ عبارة عن دالة لتمثيل النجاح فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و / أو العاملين فيها، وهو - أيضاً- نتيجة النجاح؛ بمعنى إن قياس الأداء هو تقدير نتائج المحصلة، و الأداء فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات (processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.⁽²⁾

المفهوم العلمي للأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق واثمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس -أيضاً- الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽³⁾.

وتعريف الأداء حسب (A.Kherakhem) -ومن وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء- يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

وعرف الأداء وفق مفهوم الفاعلية -عند بعض الباحثين- بأنه: مدى تحقيق أهداف الشركات.

وتعريف الأداء استراتيجياً: أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للشركات⁽⁴⁾.

(1) عبدا حميد احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحين ، ج 1 تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م، ص 19.

(2) عادل رزق، مرجع سابق ، ص 196.

(3) عادل رزق، مرجع سابق، ص 395 .

(4)مصطفى يوسف، للمرجع سابق ، ص 16- 20 .

وتعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس (الأيزو 9000) إصدار: (2000): بأنه يشمل الكفاءة والفاعلية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.⁽¹⁾

ترى الباحثة أن أسباب اختلاف تعاريف الأداء يرجع إلى كونه واسعاً ومتعدد الاستعمال، فهو عبارة عن فعل معين يعبر عن مجموعة من العمليات والسلوك التي تمر بمراحل معينة تنتج مخرجات ذات مواصفات معينة تدل على نجاح المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

ثانياً : مفهوم تقييم الأداء:

اختلف الباحثون حول استخدام مصطلح (تقييم أو تقويم الأداء)، ويحاول كل فريق التّداول على رأيه بالرجوع إلى القواميس اللغوية، ويمكن استخدام اللفظين في مجال الأداء بمعنيين مختلفين. تقييم الأداء: لبيان مستواه وقيّمته.

تقويم الأداء: لإصلاح المعوج أو تحسينه، ومرجع ذلك في قولهم: قيّم الشيء؛ أي حدّد قيمته، وقوم الشيء بمعنى: عدّله وأزال اعوجاجه.⁽²⁾ وتقييم أداء الجماعة (فريق - قسم - إدارة) للوقوف على مدى تماسكها وقدرتها على تحقيق أهدافها للحكم على فعاليتها للمنظمة الأمّ، وللأسف فكثيراً ما يُهمل هذا النوع من التقييم.

تقييم الأداء التنظيمي: كلّ ما يتّصل بعملية التّنظيم الرّسمي من الخواصّ التّالية: فاعلية الاتّصال، كفاءة التفويض، درجة الدّافعية ومستوى الرّوح المعنوية.

تقييم أداء الشركة: مقارنة كميّة وقيمة المخرجات الفعليّة بالمستهدف تحقيقه، والحصول على مجموعة من المؤشّرات الاقتصادية كالربحية / العائد على الاستثمار / ومعدّل دوران رأس المال. تقييم أداء العامل أو الموظّف: هو عملية إدارية للحكم على مدى تقدّم هذا الموظّف أو ذاك قياساً إلى واجباته و سلوكياته.⁽³⁾

ويعد تقييم الأداء على أنّه جزء أساسي من أيّ منظمة تريد تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها، ولهذا يتوجّب عليها إجراء تحليل شامل لجميع أنشطتها لاستخدامه في تقييم الأداء الكليّ لكلّ مكوناتها.⁽⁴⁾

يقصد بتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية: تحليل وتقييم أداء الموظفين وقياس كفاءتهم في إنجاز مهامهم الوظيفية الحالية، وقياس مدى تحملهم لمسؤولياتهم وامكانية ترقيتهم لوظائف ذات مستوى أعلى.⁽¹⁾

(1) مصطفى يوسف، للمرجع سابق، ص 16-20 .

(2) عبد الحميد أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، 1999م، ص 25

(3) عبد الحميد أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 25

(4) أيّتن محمود المرحوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، المناهل، 2008م، ص 12 .

هي العملية التي يتم بموجبها قياس الإنجاز الفعلي للفرد وأدائه وسلوكه داخل المؤسسة، ومدى استعداده للتحسين والتطوير ومعرفة نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف في أدائه لمواجهتها ولتحقيق الفاعلية للمؤسسة الآن وفي المستقبل⁽²⁾.

هو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل؛ عن طريق كتابة تقرير خلال فترات زمنية محددة لتحديد نقاط القوة في الأداء لتعزيزها والضعف لتلافيها⁽³⁾. ويعتبر تقييم الأداء وظيفة إدارية تشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق حسب المخطط له وبأعلى درجة من الكفاءة⁽⁴⁾.

ومن وجهة النظر الإدارية يقصد بتقييم الأداء: كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجاز الذي تحقق من الهدف المقصود إنجازه خلال فترة زمنية، ومن الصعب أن تتم عملية تقييم النشاط بدون متابعة مستمرة، ورقابة فعالة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول⁽⁵⁾.

يعد تقييم الأداء مرآة عاكسة النتيجة المتوصل إليها للوقوف على حقيقة الأداء، ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد⁽⁶⁾.

وتقييم الأداء عبارة عن: تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفق نظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد وعادل⁽⁷⁾.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، تعتمد على استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس لفحص مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، ومعرفة أسبابها، واقتراح المعالجة المناسبة لها⁽⁸⁾.

(1) د. محمود القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2012م، ص 161.

(2) أحمد كردي، مرجع سابق، <https://www.kenanaonline.com>، 30-11-2016، الساعة 9 م

(3) ميرفت محمد أمين الإدريسي، الرقابة الداخلية على أعمال البنوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010م،

<https://www.overdrive.com>، 17-10-2017، 9م،

(4) صلاح السيبي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، مجموعة النيلين .

<https://www.docslide.net>، 30-11-2016، 9 م .

(5) علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008 م، ص 249 .

(6) عادل رزق، مرجع سابق، ص 395.

(7) معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

ص 106.

(8) سناء مسعود، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015 م، ص

27.

ترى الباحثة مما سبق أن تقييم الأداء عبارة عن تحليل يشمل كافة جوانب وأنشطة المنظمة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما تم التخطيط له مسبقاً، ومعرفة ما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية قد تمت فعلاً وفق ما هو مخطط له، ويعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة عن طريق كتابة تقرير خلال فترة زمنية معينة، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

ثالثاً: أبعاد الأداء:

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي⁽¹⁾:

(1) البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، وأن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

(2) البعد الاقتصادي للأداء: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية.

(3) البعد البيئي للأداء: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

(4) البعد الاجتماعي للأداء: وهو يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد، إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

رابعاً: أنواع الأداء:

تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم التي يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:

(معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة)، وكل معيار على حدة

يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة و هي كالتالي⁽²⁾:

(1) حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم: أداء الوحدة؛ أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

(1) مصطفى يوسف كافي ، و اخرون ، مرجع سابق ، ص227.

(2) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بكرة، 2002 م،

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- والأداء الداخلي هو أداء يتأتى من مواردها الضرورية لتسيير نشاطها من الموارد البشرية، وموارد مالية، وموارد مادية.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة؛ كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، وارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

(2) حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وجزئي.

أ- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر المصالح و الوظائف.

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة ككل، وتحقيق كل نظام أهدافه الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة ككل.

(3) حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، ولذا ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب

الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في: الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة العلاقات العمومية.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية وبتكاليف أقل مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه.

ت- أداء وظيفة الأفراد: لتحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية التي تكمن في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية. ويتجلى أداء وظيفة الأفراد

- في مجموعة من المؤشرات منها: عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل على الأداء الجيد، التغيبية ويقصد بها: فقدان المواظبة على العمل، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.
- ث- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وبشروط ميسرة وعلى آجال تسديد تفوق الآجال الممنوحة للعملاء.
- ج- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسته بدراسة المؤشرات التالية: الجو الملائم للاختراع، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة، التنوع والقدرة على إرسال منتجات جديدة، درجة التحديث ومواكبة التطور.
- ح- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات منها: حصة السوق، رضا العملاء، السمعة.
- خ- أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء -هنا- يتحقق عندما يتحصل المساهمون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار الأرباح الموزعة، وبالنسبة للموظفين الأداء هو توفير جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، وللعملاء الأداء هو الحصول على مدة تسديد طويلة الأجل ومنتجات في الآجال المناسبة، وللموردين الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل.
- (4) حسب معيار الطبيعة: تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وأداء سياسي.
- أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها: (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، حصة السوق)، وتدنية استخدام مواردها: (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).
- ب- الأداء الاجتماعي: إن تحقيق الأهداف الاجتماعية يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى، وخاصة الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلى بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- ت- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وأغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية أهدافا استراتيجية.
- ث- الأداء السياسي: يتجسد في أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ترى الباحثة أنه من أجل تحديد أنواع الأداء لا بد من تحديد معايير التقسيم، و يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: حسب معيار المصدر يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي ، حسب معيار الشمولية يقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي، حسب المعيار الوظيفي يقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة، حسب معيار الطبيعة يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي و اجتماعي و تكنولوجي وأداء سياسي.

خامسا: أهمية تقييم الأداء.

تتبع أهمية تقييم الأداء من توجيه إشراف الإدارة العليا لنقاط القوة لتنميتها والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف لتلافيها و لرفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة أفضل استخدام ممكن،⁽¹⁾ .

وتتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربين على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن الأهمية أن تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين: مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم، بالإضافة إلى مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.⁽²⁾

وتكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق، الذين يعملون تحت إشرافهم، وتزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم، وأيضا تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتقييم الأداء يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، و يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة، و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين⁽³⁾.

وأهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين في ترشيحهم لشغل الوظائف العليا؛ وذلك لمعرفة القدرات التي يتمتع بها العامل، و ما إذا كان يصلح لشغل هذه الوظيفة، كذلك فإن تقويم الأداء يكشف عن مدى عجز بعض الأفراد عن أداء الوظيفة، و العمل الذي أوكل إليه، وبالتالي يتم نقله إلى الوظيفة التي تتناسب و قدراته، كما يمكن التقويم في معرفة العاملين المراد فصلهم إذا ما ثبت عدم كفاءتهم بصورة نهائية، وبالنسبة للمؤسسة يعطى المشرفون الحق في متابعة أداء العامل لواجباته، وربط هذا

(1) كوثر الأجي، معايير تقييم أداء المصارف الإسلامية، رسالة علمية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، 2016 م ص 4 .

(2) زاوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية وتنمية الأداء - تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2011 م ، www.https://aliqisadalislami.net ، 14-3-2018 م،

(3) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003م، ص 170 - 171 .

الأداء بتقديم الفرد في السلم الوظيفي، كما أنه يتيح الحكم على برامج المؤسسة وما يعثرها من نقص لتلافي ذلك النقص.⁽¹⁾

وترى الباحثة أن تقييم أداء المصارف الإسلامية له أهمية بالغة؛ لأنه يمد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على الاستمرار والبقاء في سوق العمل من خلال مساعدتها على معرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتفاديها في الوقت المناسب، ومساعدتها في اتخاذ الإجراءات لحل المشكلات التي تواجهها، وهي أداة لتقييم الأفراد لمعرفة كفاءتهم وقدراتهم العملية.

سادسا: أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية لما يلي :

(1) يهدف تقييم الأداء للبنوك إلى معرفة مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة، ومدى ملائمتها مع السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي.⁽²⁾

(2) تحسين الأداء والإنتاجية.⁽³⁾

(3) معرفة مدى مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الأرباح.

(4) يعتبر تقييم الأداء مرآة للإدارة العليا حتى تتمكن من رسم سياساتها بشكل صحيح.

(5) وتقييم الأداء يعكس للدولة أداء القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، ويهدف إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها عن طريق مؤشرات الأداء.

(6) محاولة دفع الأنشطة في اتجاه تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، وهذا لا يتحقق دون المتابعة المستمرة لسير العمل؛ بمعنى أن تقييم الأداء لا يتم مرة واحدة وإنما هي عملية مستمرة عبر كافة الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل.

(7) تصحيح مسار الأنشطة وحل المشكلات التي أدت إلى انحراف المسار عن وجهته نحو تحقيق الهدف من النشاط الذي يقوم به الإداري، ومن الصعب تصحيح مسار العمل في الوقت المناسب بدون متابعة ورقابة وتقييم أداء مستمر⁽⁴⁾.

(8) تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتوزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة⁽⁵⁾.

(9) تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

(10) تحديد الاحتياجات التدريبية.

(11) توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

(1) معن محمود عياصرة، و آخرون ، مرجع سابق ، ص106 .

(2) صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق ، ص232-243.

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013م، ص65.

(4) عادل رزق، مرجع سابق، ص395.

(5) عادل رزق، مرجع سابق ، ص198.

- (12) يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً⁽¹⁾.
- (13) تساعد المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة في المجالات المناسبة، واستمرار دوران العملية الإدارية المتكاملة لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك من خلال تقديم مؤشرات رئيسة للأداء إلى صانعي القرار في الوقت المناسب⁽²⁾.
- (14) تخبر المؤسسة أماكن الحاجة للتطوير؛ وهنا يمكن اعتبار تقييم الأداء المؤسسي جزءاً لا يتجزأ من موضوع التطوير التنظيمي الذي تولية الإدارة الحديثة عناية بالغة.
- (15) يوفر معلومات مرتدة توضح مدى الإنجاز المتحقق من العمل دون تحيز أو ميل شخصي.
- (16) يفيد تقييم الأداء في التخطيط للمراحل المستقبلية لهذه المؤسسة ويزود المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء العمال، وعن وضع المؤسسة بصورة عامة؛ وعلى ضوء هذا التقييم يكون عند المسؤولين قاعدة من المعلومات التي تساعد في اتخاذ أي قرار ووضع الخطوات المستقبلية لهذه المؤسسة⁽³⁾.

(1) مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 100.

(2) د الهادي الشريبي الهادي ، وآخرون، مرجع سابق، ص 88.

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إسراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008م، ص 249.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : دراسة الحالة ومجتمع الدراسة

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول

دراسة الحالة ومجتمع الدراسة

أولاً: نشأت مؤسسة النقد العربي السعودي.

أنشأت مؤسسة النقد العربي السعودي في: 4 أكتوبر (1952م) و تعرف باسم: (sama) Saudi Arabian Monetary Authority ؛ و هو المصرف المركزي السعودي، عندما أنشأت لم يكن للمملكة أي نظام مالي خاص بها، وكانت العملات الأجنبية تستعمل في التعاملات التجارية بالإضافة إلى العملة السعودية الفضية، لذلك كانت أولى مهام (ساما) بعد إنشائها استحداث نظام مصرفي و استصدار عملة وطنية ورقية، وقامت أيضا بتنمية العمل المصرفي و استصدار نظام للمصارف و تنظيم عملها.

وفي مارس (1961م) تم التحول إلى الريال السعودي ثم في السبعينات و الثمانينات ركزت (ساما) على السيطرة على التضخم إذ أن الاقتصاد السعودي نما نمو مطرداً.⁽¹⁾

ثانياً : الجهاز المصرفي في المملكة العربية السعودية.

إن القطاع المصرفي من أهم القطاعات في المملكة العربية السعودية الذي شهد تطوراً هائلاً؛ ففي الستينات الميلادية تركز الاهتمام على وضع وصياغة الأنظمة واللوائح المصرفية في ظل اتساع الأعمال المصرفية وقبول المملكة إمكانية تحويل الريال بالكامل في عام: (1961م). وقد تم تنظيم القطاع المصرفي وفق نظام مراقبة المصارف الصادر بالمرسوم الملكي في عام: (1966م)، الذي منح مؤسسة النقد السعودي صلاحيات رقابية واسعة.

وفي فترة السبعينات نمت أصول المصارف من (3) مليارات ريال إلى (93) مليار ريال، وارتفعت الودائع من (2) مليار ريال إلى (68) مليار ريال، وأعلنت الحكومة السعودية في ذات العقد عن المشاركة السعودية مع المصارف الأجنبية، وبحلول (1980م) كان لعشرة مصارف من أصل (12) مصرفاً بالمملكة حصة مشاركة أجنبية كبيرة، وارتفع عدد فروع المصارف آن ذاك إلى: (247) فرعاً، وفي الثمانينات تراجعت إيرادات الحكومة بدرجة كبيرة، و نتيجة لانخفاض الحاد في أسعار النفط العالمية وقد أحدث هذا الانخفاض ضغوطاً كبيرة على نوعية أصول المصارف التي تدهورت مع تباطؤ النمو، و عانت المصارف من القروض المتعثرة مما أدى إلى انخفاض أرباحها، وفي التسعينات أيضاً حدث انتعاش في الاقتصاد وشهد النشاط المصرفي نمواً سريعاً و لم تؤثر التقلبات المفاجئة في أسعار النفط والأوضاع الدولية على استمرار انتعاش الاقتصاد.

(1) <https://www.ar.m.wikipedia.org> ، 7-8-2017 م، الساعة 2 م

وحاليا في المملكة العربية السعودية مرخص لعمل (27) مصرفا تجاريا؛ منها (12) مصرفا وطنيا، وقد منحت البنوك -العاملة في المملكة العربية السعودية- أولوية كبرى لتدريب وتنمية الموارد البشرية الوطنية العاملة في المصارف، ويعد النظام المصرفي السعودي أحد أكثر الأنظمة سلامة وكفاءة في العالم كونه بدأ مساره الحديث مع نشأت مؤسسة النقد العربي السعودي في عام: (1952م).⁽¹⁾

وفي 7 مارس (2016م) أعلن محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي الدكتور فهد المبارك: أن وكالة ((فيتش)) للتصنيف الائتماني صنفت النظام المصرفي السعودي كرايع أفضل وأقوى نظام مصرفي في العالم بعد (أستراليا) و (كندا) و (سنغافورة)، وأنها واحد من أكثر اقتصاديات المنطقة نموا في العمل المصرفي الإسلامي، وأوضح الدكتور المبارك -خلال أعمال مؤتمر المصرفية والمالية الإسلامية-: أن القطاع المالي الإسلامي يشهد نموا بنسبة 17% سنويا، وأضاف أن مؤسسة النقد تدرك أهمية الصيرفة الإسلامية، وتشجع المصارف على تلبية متطلبات السوق وفق أفضل المبادئ و المعايير الصادرة من الجهات المختصة.⁽²⁾

ثالثا: مهام مؤسسة النقد العربي السعودي.

عند إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي في عام (1952م) أوكل إليها العديد من المهام بموجب عدة أنظمة وتعليمات ومن أهم هذه المهام الآتي:

(1) القيام بأعمال مصرف الحكومة وسك وطبع العملة الوطنية، ودعم النقد السعودي وتوطيد وتثبيت قيمته الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تقوية غطاء النقد.

(2) إدارة احتياطات المملكة من النقد الأجنبي، وإدارة السياسة النقدية؛ للمحافظة على استقرار الأسعار وأسعار الصرف، وتشجيع نمو النظام المالي وضمان سلامته.

(3) مراقبة المصارف التجارية والمشتغلين بأعمال مبادلة العملات وشركات التأمين التعاوني وشركات المهن الحرة المتعلقة بالتأمين وشركات التمويل وشركات المعلومات الائتمانية.⁽³⁾

رابعا: البنوك في المملكة العربية السعودية.

يتواجد في المملكة العربية السعودية (13) مصرفا؛ منها أحد عشر مصرفا سعوديا وهي:

(1) البنك السعودي الهولندي: وهو أول بنك في المملكة العربية السعودية، وفي بداياته كان تحت مسمى (الشركة التجارية الهولندية) ومقرها جدة، وكان هدفها هو دفع المال للحجاج مقابل ما

(1) <https://www.saudi-banks.info> ، موقع البنوك السعودية ، 7-8-2017 م ، س 4 م.

(2) <https://www.first1saudi.net> ، شبكة اول سعودي، 7-8-2017 م، س 5 م.

(3) <https://www.sama.gov.sa> ، 7-8-2017 م، الساعة، 5 م

يسمى (شيك حاج)، وقد تأسست عام (1345هـ)، واستمرت بعملها حتى (1396هـ) حيث صدر مرسوم ملكي يأمر بسعودة فرعها.

(2) البنك العربي الوطني: انطلق من الأراضي الفلسطينية تحت مسمى (البنك العربي المحدود) ثم امتد إلى الأردن وفيه أنشأ مركزه الرئيس؛ وفي عام (1368هـ) افتتح أول فرع له في السعودية في مدينة جدة، وتحت نفس المسمى ليأتي مرسوم ملكي مطالبا بسعودته بتاريخ (1399هـ) وأطلق عليه: البنك العربي الوطني.

(3) البنك السعودي البريطاني: بدأ عمله في جدة في شهر رجب عام (1370هـ) وكان يحمل مسمى البنك البريطاني للشرق الأوسط، وقد تغير مسماه وسعودته بتاريخ (12 / 2 / 1978 م).

(4) البنك السعودي الفرنسي: كان فرعا لبنك الهند الصينية، ومن أسباب افتتاحه في تاريخ (1367هـ) من أجل تسهيل عمل التجار ونقل أموالهم بأمان بين البلدين، وقد تمت سعودته بتاريخ (17 / 6 / 1397هـ).

(5) بنك الرياض: وهو أول بنك سعودي النشأة تأسس في بدايته كشركة مساهمة عام (1376هـ)، وكان إنشائه بمصادقة من مجلس الوزراء بدأ عمله في عام (1977م).

(6) البنك الأهلي التجاري: أنشأ في بدايته كشركة تضامن بين أكبر ثلاثة تجار في المنطقة الغربية؛ وهم: صالح الكعكي، وأخيه عبد العزيز الكعكي، وسالم بن محفوظ، وكان ذلك عام (1367هـ) واستمر بالعمل على أنه شركة تضامن، ثم اشترى ابن محفوظ حصص الأخوين، وهنا أجبر بمرسوم ملكي لتغيير مسمى الشركة وإيضاح نشاطها تحت مسمى البنك الأهلي التجاري، وذلك بتاريخ (20 / 4 / 1373هـ).

(7) مجموعة (سامبا) المالية: انطلقت في جدة عام (1375هـ) كفرع لبنك (فريست ناشونال سيتي بنك) واستمر هذا الفرع إلى أوائل (1400هـ) حتى طالبت الحكومة بتحويله إلى شركة مساهمة مستقلة وتحمل مسمى: البنك السعودي الأمريكي، وانضم إليه البنك السعودي المتحد، وتحول مسماه إلى مجموعة (سامبا) المالية.

(8) البنك السعودي للاستثمار: أسس كشركة سعودية استثمارية في عام (1396هـ) باقتراح من مؤسسة النقد السعودي؛ لتقديم القروض والدعم لرجال الأعمال والمستثمرين في المملكة، وكانت مهمته كوسيط بين التجار وبنوك محلية وأجنبية وجهات حكومية؛ لتسهيل القروض والإجراءات لتساهم الدولة -لاحقا- في دعم صندوقه، وليكون هو المانح والمقرض لا الوسيط، ولتغيير مسماه إلى البنك السعودي للاستثمار.

(9) مصرف البلاد: هي شركة سعودية مساهمة، تأسست بموجب المرسوم الملكي لبنك البلاد رقم: (48) بتاريخ (1425/9/21هـ) الموافق: (4 نوفمبر، 2004 م) برأس مال: (3) مليارات ريال سعودي.

(10) مصرف الجزيرة: انطلق في بدايته كفرع للبنك الأهلي الباكستاني في جدة في الثمانينات الهجرية واستمر بعمله كشركة لتحويل الأموال، حتى صدر المرسوم الملكي بتغيير مسماه إلى بنك الجزيرة الإسلامي.⁽¹⁾

(11) شركة الراجحي المصرفية للاستثمار: بدأ مصرف الراجحي - كأحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم - نشاطه عام: (1957م) ويتمتع بخبرة تمتد لأكثر من: (50) عاما في مجال الأعمال المصرفية والأنشطة التجارية، وقد شهد عام: (1978م) دمج مختلف المؤسسات التي تحمل اسم الراجحي تحت مظلة واحدة في شركة الراجحي المصرفية للتجارة، وفي عام: (1988م) تم تحويل المصرف إلى شركة مساهمة سعودية عامة، والمصرف يركز إلى مبادئ المصرفية الإسلامية بشكل أساسي.⁽²⁾

(12) مصرف الانماء: حصل مصرف الانماء على ترخيص للعمل في القطاع المالي السعودي عام 2006 م وبدأ عمله عام 2008 م ومقره الرياض.
خامسا: البنك الأهلي التجاري.

(1) نشأته:

البنك الأهلي هو أعرق البنوك السعودية ويعتبر أول بنك سعودي النشأة حيث بدأ نشاطه في: (20) ربيع ثاني 1373هـ) الموافق: (26 ديسمبر 1953م)، و في عام: (1999م) دخلت الحكومة السعودية ممثلة في صندوق الاستثمارات العامة مساهمة بأغلبية ملكية البنك، وهو أكبر البنوك في العالم العربي، ويبلغ رأس ماله: (20000) مليون ريال؛ أي (5333) مليون دولار، وبلغ إجمالي عدد فروع البنك في المملكة: (374) فرعا بنهاية (2016م)، و بلغ عدد موظفي البنك (8035)، تبلغ نسبة السعودة فيه: (94.8%)، و بلغ عدد عملاء البنك أكثر من 5 ملايين عميل بنهاية (2016 م) ، وبلغ عدد أجهزة الصراف الآلي التي يشغلها البنك في أنحاء المملكة (3189) جهازا، و يعد البنك الأهلي من أوائل الشركات السعودية التي قامت بتطبيق مبدأ الحكومة المؤسساتية، كما يعتبر البنك الأهلي أول بنك في المملكة يحصل على شهادة اعتماد دولية في استمرارية العمل، حافظ البنك على موقع الريادة في مجال المسؤولية المجتمعية حيث تم إطلاق العديد من البرامج الجديدة شملت برامج فرص العمل و الدعم و التسهيلات الخيرية.⁽³⁾

(1) <http://aljsad.org/forum49/thread65657> ، 7 - 8 - 2017 م ، 6 م .

(2) <https://www.ar.m.wikipedia.org> ، 7 - 8 - 2017 م ، الساعة 8 م

(3) <https://www.ar.m.wikipedia.org> ، 20 - 10 - 2017 م ، 10 م .

(2) أغراض البنك : تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية إلى عملائه؛ وذلك من خلال خمسة قطاعات تشغيلية رئيسية وهي: المجموعة المصرفية للأفراد، والمجموعة المصرفية للشركات، مجموعة الخزينة، سوق المال والمصرفية الدولية⁽¹⁾.

(3) هيئة الفتوى و الرقابة الشرعية:

إن هيئة الفتوى والرقابة الشرعية هي هيئة مستقلة عن البنك الأهلي، وهم متخصصون بالشريعة الإسلامية، و يتألف أعضاؤها من كبار علماء الشريعة، وممن لهم إلمام بالعلوم الدينية والنظم الاقتصادية و القانونية والمصرفية والمعاملات الإسلامية، وكذلك فإن الهيئة الشرعية هي المسؤولة عن إصدار الأحكام الشرعية لكل ما يرفع إليها من قضايا ومواضيع متصلة بالعمل، و إجراء الرقابة على كافة أعمال الإدارة و الفروع والتأكيد من أنها تسير وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، وأن جميع قطاعات وأقسام البنك الأهلي التي تعرض منتجات مصرفية إسلامية ملتزمة بالقرارات الصادرة عن هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.⁽²⁾

(4) ملخص النتائج المالية للبنك بنهاية الربع الأول 2018 م⁽³⁾:

ارتفعت أرباح البنك الأهلي التجاري -والذي يعتبر أكبر بنك سعودي من حيث الموجودات- إلى (2987) مليون ريال بنهاية الربع الأول 2018 بنسبة قدرها: 11% مقارنة بـ(2703) مليون ريال تم تحقيقها خلال نفس الفترة من عام: (2017م).
جدول رقم (3/1/3) ملخص النتائج المالية (مليون)

البند	3 أشهر - 2017	3 أشهر - 2018	التغير
صافي دخل العمولات الخاصة	3359.46	3418.57	1.8%
دخل العمليات	4859.82	4779.24	(1.7%)
صافي الدخل	2702.56	2986.88	10.5%
متوسط عدد الأسهم	3000.00	3000.00	-
ربح السهم	0.90	1.00	10.5%

المصدر : <https://www.alahlicom>

بين المصرف أن سبب ارتفاع الأرباح خلال الربع الحالي مقارنة مع الربع المماثل من العام السابق يعود إلى الانخفاض في إجمالي مصاريف العمليات بنسبة 17 % و يعزى ذلك لانخفاض في مخصص خسائر التمويل وانخفاض المصروفات العمومية و الإدارية الأخرى، والذي قابله جزئياً

(1) <https://www.Asmainfo.com> ، 20- 10 - 2017 م ، 11 م .

(2) <https://www.alahlicom> ، 17-5-2018 م ، 12 م .

(3) <https://www.argaam.com> ، 28-6-2018 م ، 3 م .

انخفاض في دخل العمليات بسبب الانخفاض من دخل الاستثمارات في حين ارتفع الدخل من رسوم الخدمات المصرفية وصافي دخل العمولات الخاصة.
جدول رقم: (4/1/3) الميزانية العمومية (مليار)

البند	3 أشهر 2017	3 أشهر 2018	التغير
الموجودات	449.00	437.51	(%2.6)
ودائع العملاء	313.65	309.00	(%1.5)
القروض	254.20	252.78	(%0.6)

المصدر : <https://www.alahlicom>

جدول رقم: (5/1/3) التطور التاريخي للأرباح (مليون)

الفترة	صافي دخل العمولات الخاصة	دخل العمليات	صافي الدخل	ربح السهم	النمو في الأرباح
الربع الأول 2018	3418.57	4779.24	2986.88	1.00	%10.52

المصدر : <https://www.alahlicom>

جدول رقم: (6/1/3) الميزانية العمومية (مليار)

الفترة	الموجودات	ودائع العملاء	القروض
الربع الأول 2018	437.51	309.00	252.78

المصدر : <https://www.alahlicom>

(5) القطاعات التشغيلية⁽¹⁾:

القطاع التشغيلي هو جزء من المجموعة الذي يقوم بأنشطة الأعمال التي تحقق إيرادات وتحمل مصاريف؛ بما في ذلك الإيرادات والمصاريف التي تتعلق بالعمليات في أي جزء آخر من المجموعة، والتي تتم مراجعة نتائجه التشغيلية بانتظام من قبل إدارة المجموعة. وتتكون المجموعة من خمس قطاعات تشغيلية رئيسية، والتي تعتبر الإدارات الاستراتيجية للمجموعة، الإدارات الاستراتيجية تقدم منتجات وخدمات مختلفة، وتدار بشكل منفصل على أساس إدارة المجموعة وهيكل التقارير الداخلية وهي كالتالي:

1. الأفراد: يقدم الخدمات المصرفية للأفراد و عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، والتي تتضمن التمويل الشخصي والحسابات الجارية بالإضافة إلى منتجات التمويل المتوافقة مع أحكام الشريعة.

(1) <https://www.alahlicom> ، 28-6-2018 م ، 10 م .

2. الشركات: يقدم الخدمات المصرفية للشركات و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بما في ذلك كافة المنتجات الائتمانية التقليدية و منتجات التمويل المتوافقة مع أحكام الشريعة.

3. الخزينة: يقدم كامل منتجات وخدمات الخزينة والبنوك المراسلة بما في ذلك سوق المال و صرف العملات الأجنبية إلى عملاء المجموعة، إضافة إلى القيام بالاستثمارات و نشاطات المتاجرة (محليا و خارجيا) و إدارة مخاطر السوق و مخاطر السيولة و مخاطر الائتمان (المتعلقة بالاستثمارات).

4. سوق المال: يقدم خدمات إدارة الثروات و إدارة الأصول و الاستثمار المصرفي وخدمات وساطة الأسهم (المحلية و الإقليمية والعالمية).

5. المصرفية الدولية: تتضمن خدمات مصرفية مقدمة خارج المملكة العربية السعودية وتشمل البنك التركي.

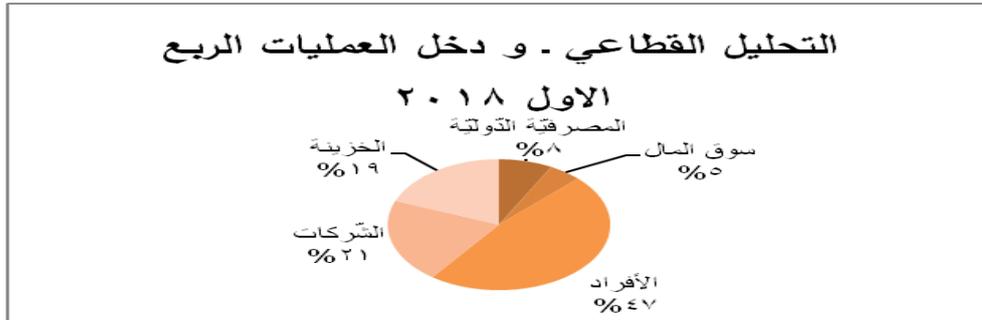
تسجل التعاملات بين القطاعات التشغيلية على أساس أسعار التمويل الداخلي بين قطاعات البنك .

جدول رقم: (7/1/3) التحليل القطاعي - دخل العمليات (مليون)⁽¹⁾ .

الفترة	الخزينة	الشركات	الأفراد	سوق المال	المصرفية الدولية
الربع الأول 2018	911.94	989.92	2277.74	227.59	372.06

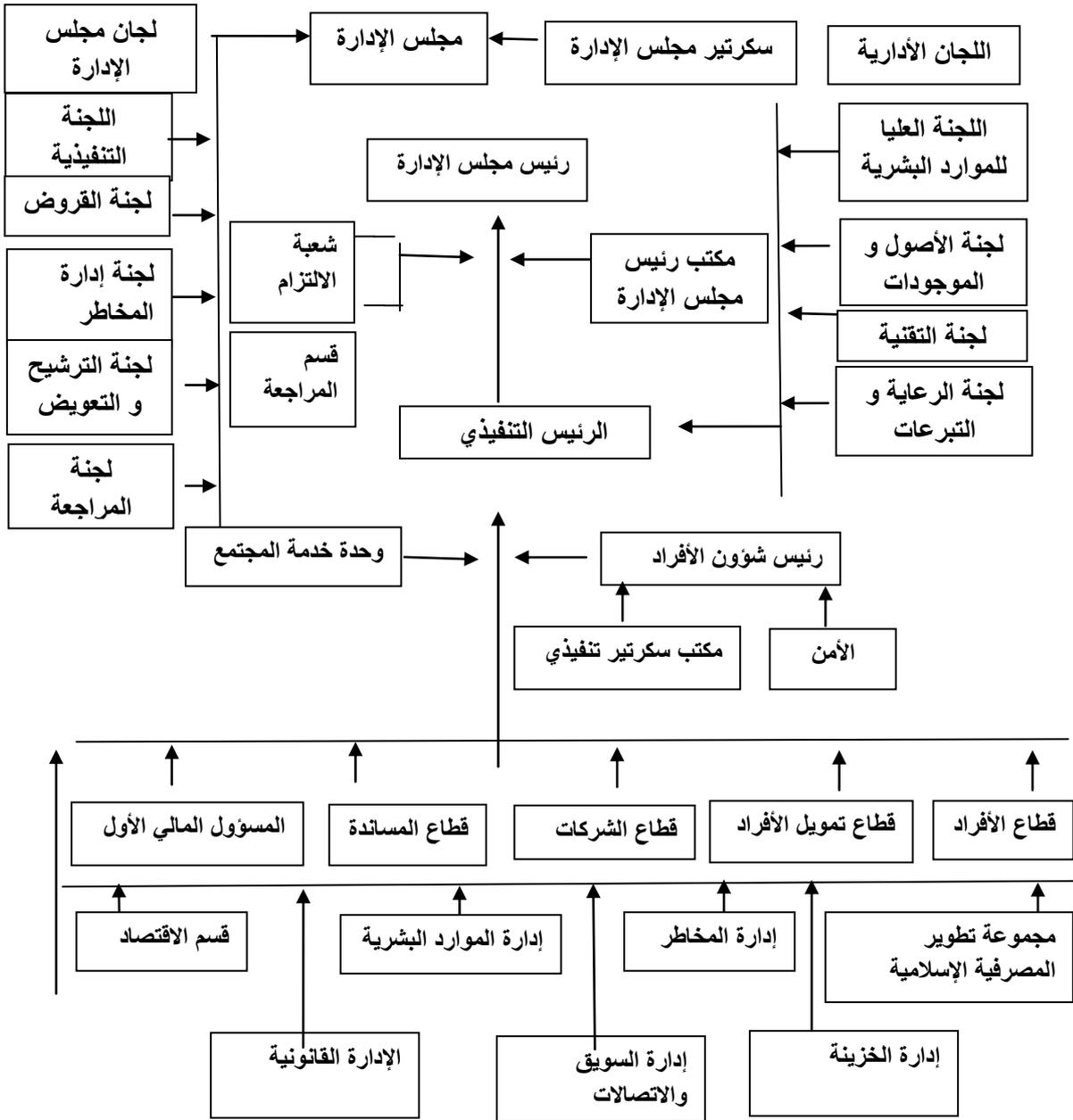
المصدر : <https://www.alahlicom>

شكل رقم: (10/ 1/ 3)



(1) <https://www.argaam.com> ، 2018-6-28 م ، 3 م .

شكل رقم: (11 / 1/3) الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي



المصدر: <https://www.Asmainfo.com> ، 20 - 10 - 2017 م ، 11 م .

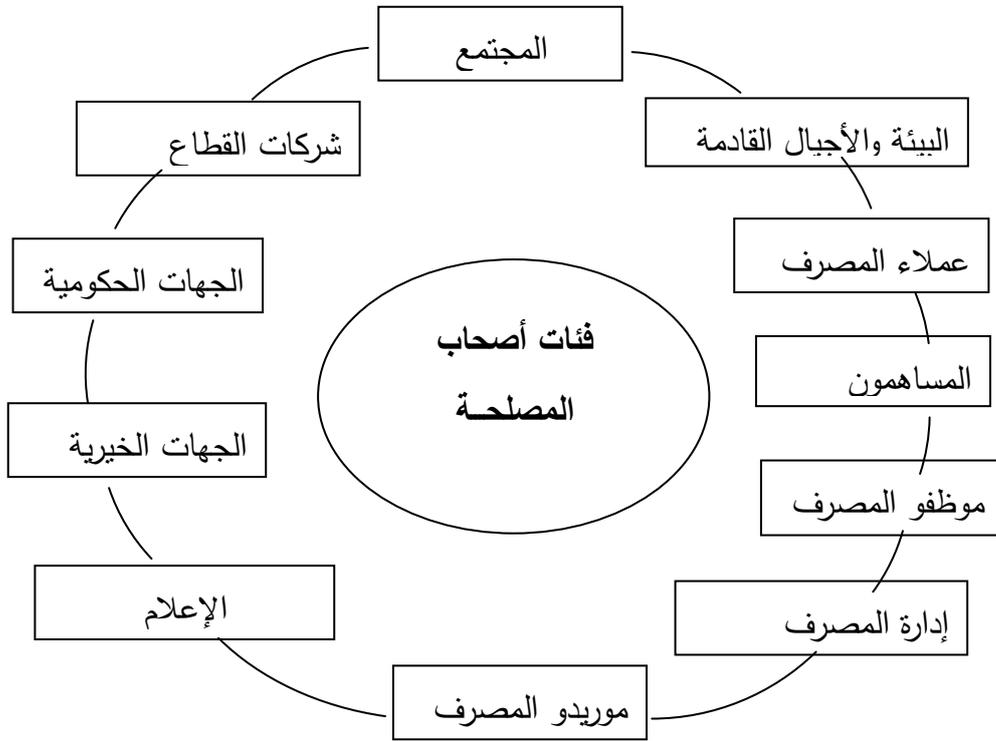
مثال: لتطبيق خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن لأحد المصارف في المملكة العربية السعودية لعام: (2013).⁽¹⁾

(1) الرؤية والرسالة.

رؤية المصرف: أن يكون المصرف رائد الشركات المساهمة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
رسالة المصرف: تقديم برامج مبدعة ومؤثرة ومتجددة وغير هادفة للربح تساهم في تنمية الوطن، وهذا امتداد لمسيرتها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

(2) تحليل أصحاب المصلحة

شكل رقم: (3 / 1 / 12) تحليل أصحاب المصلحة



المصدر: عبد الله الزهراني، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات.

جدول رقم: (3 / 1 / 8) تحليل أصحاب المصلحة

فئات أصحاب المصلحة	أعضاء الفئات	ماذا يتوقعون منا؟
المجتمع	العاطلون	التأهيل والتدريب لإقامة المشاريع الخاصة
		تمكينهم من إتقان الحرفة
		المساعدة للحصول على الوظيفة

(1) عبد الله الزهراني، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات ، 8 -3-2018 م ، 5 م ، <https://www.iktissadevents.com>.

الدعم المالي من خلال قروض متناهية الصغر		المجتمع
تأهيل حرفي وفني	ذوو الاحتياجات الخاصة	
توظيف		
تعليم		
رعاية	المرضى	
علاج		
إسعاف		
توعية		
تأهيل	الأيتام	
دعم		
المساهمة في تبني الاحتياجات / دعم برامج وأنشطة لا تغطيها ميزانية الوزارة	وزارت التعليم	الجهات الحكومية
المساهمة في تبني الاحتياجات / دعم برامج وأنشطة لا تغطيها ميزانية الوزارة	وزارت الصحة	
المساهمة في التوعية بالمسؤولية الاجتماعية / المساعدة في نقل الخبرات والمعارف في تنفيذ البرامج وأساليب الإدارة الحديثة	وزارت الشؤون الاجتماعية	
التوافق مع السياسات المالية العامة للبنوك	وزارت المالية	
المساهمة في التوعية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية دعم برامج المسؤولية الاجتماعية بالمناطق منحهم الفرص بالتعاون مع الدائرة في تنفيذ بعض البرامج بغرض التدريب	الغرف التجارية لجنة المسؤولية الاجتماعية للغرف التجارية اللجنة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية	
الحصول على التبرعات في الوقت المناسب وبكميات مناسبة	مستقبلو التبرعات	
رفع قدراتهم بالتدريب	الجمعيات الخيرية	

خدمات:		موردون	
دعم + تأهيل + تمكين	الجمعيات		
دعم + تطوير من خلال الشركات والاتفاقيات	مراكز التدريب		
التوعية بمجال المسؤولية الاجتماعية	وكالات دعاية و اعلان		
المنتجات:		موردون	
علاقة تجارية	شركان توريد الحاسب الآلي		
علاقة تجارية	الحقبة المدرسية		
علاقة تجارية	الأجهزة الطبية		
<ul style="list-style-type: none"> • توعية منتسبي الإدارة المعنية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. • تقديم خدمات اجتماعية لعملاء الإدارة المعنية. • الدعم في رفع الحصة السوقية عن طريق تنفيذ مشاريع اجتماعية تخدم مصلحة نشاط الإدارة المعنية. 	إدارة المشتريات	إدارات المصارف الأخرى ذات العلاقة	
	إدارة التسويق		
	إدارة المالية		
	إدارة القانونية		
	لجنة الرعاية والتبرعات		
	الفروع		
	الشركات		
إدارة الموارد البشرية	شركات لديها إدارات متطورة:	شركات القطاع الخاص	
تعاون ودعم على مختلف الأصعدة.			شركة X
التوعية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعاون على تطوير برامجهم .			شركة Y
			شركة Z
تدريبهم على إنشاء إدارة المسؤولية الاجتماعية وتزويدهم بالخبرات اللازمة .			شركات بدون إدارات
<ul style="list-style-type: none"> • إشراكهم في مشاريع المصرف الإقليمية إما بالعمل أو بالرأي. • تقديم خدمات اجتماعية. • التوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية. 	أفراد	عملاء	
	خدمات خاصة		
	ماس		
	وسام		

<ul style="list-style-type: none"> • دعم أنشطة ومبادرات العملاء الاجتماعية. • إبقاؤهم على اطلاع بإسهامات المصرف الاجتماعية . 	شركات	
<ul style="list-style-type: none"> • تصميم برامج ومشاريع اجتماعية يستفيد منها الموظفون . • رفع مستوى مفهوم المسؤولية الاجتماعية. • تزويدهم بمعلومات متجددة عن إسهامات المصرف الاجتماعية. 	موظفو الدائرة:	موظفون
	موظفو المصرف:	
	الإدارة العليا	
	باقي الموظفين موظفون متقاعدين	
<ul style="list-style-type: none"> • رفع مستوى حس الموظفين بالمسؤولية تجاه البيئة • توفير أدوات ترشيد استهلاك الطاقة والمياه • المشاركة في الفعاليات البيئية • دعم المبادرات التي تخدم البيئة • تحفيز الموظفين على التصرف بمسؤولية تجاه البيئة • توفير الفرص وحث الموظفين على تدوير النفايات • إعادة استخدام أو تدوير المواد التي قام المصرف بالاستغناء عنها 	الهواء	البيئة / الأجيال القادمة
	الماء	
	الأرض	
	الضوضاء	
	النفايات	
	المحافظة على البيئة	
	التلوث	
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق المعايير الاجتماعية والبيئية من قبل المصرف والشركاء (الموردين) • المحافظة على السمعة الاجتماعية للمصرف • المساهمة في توفير بيئة استثمارية قوية تساعد على تطوير أعمال المصرف 	صندوق الاستثمارات	المساهمون
	هيئة التأمينات	
	الاجتماعية	
	هيئة التقاعد رجال الأعمال	
<ul style="list-style-type: none"> • استمرارية الشراكة الاستراتيجية للتنمية والتطوير في مجال المسؤولية الاجتماعية • نشر التوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية • توفير المواد الإعلامية في مجال المسؤولية الاجتماعية • تدريبهم لفهم بيئة العمل بالمصرف • إبداء رأي المصرف تجاه أدائهم وسبل تطويره 	التلفزيون	الإعلام
	الصحف	
	الإذاعة	
	الانترنت snm	

المصدر: عبد الله الزهراني ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات .

(3) ترتيب أولوية محاور بطاقة الأداء المتوازن.

أ- محور العملاء

ب- محور العمليات الداخلية

ت- محور التعلم والنمو

ث- المحور المالي

(4) تحديد الأهداف الاستراتيجية.

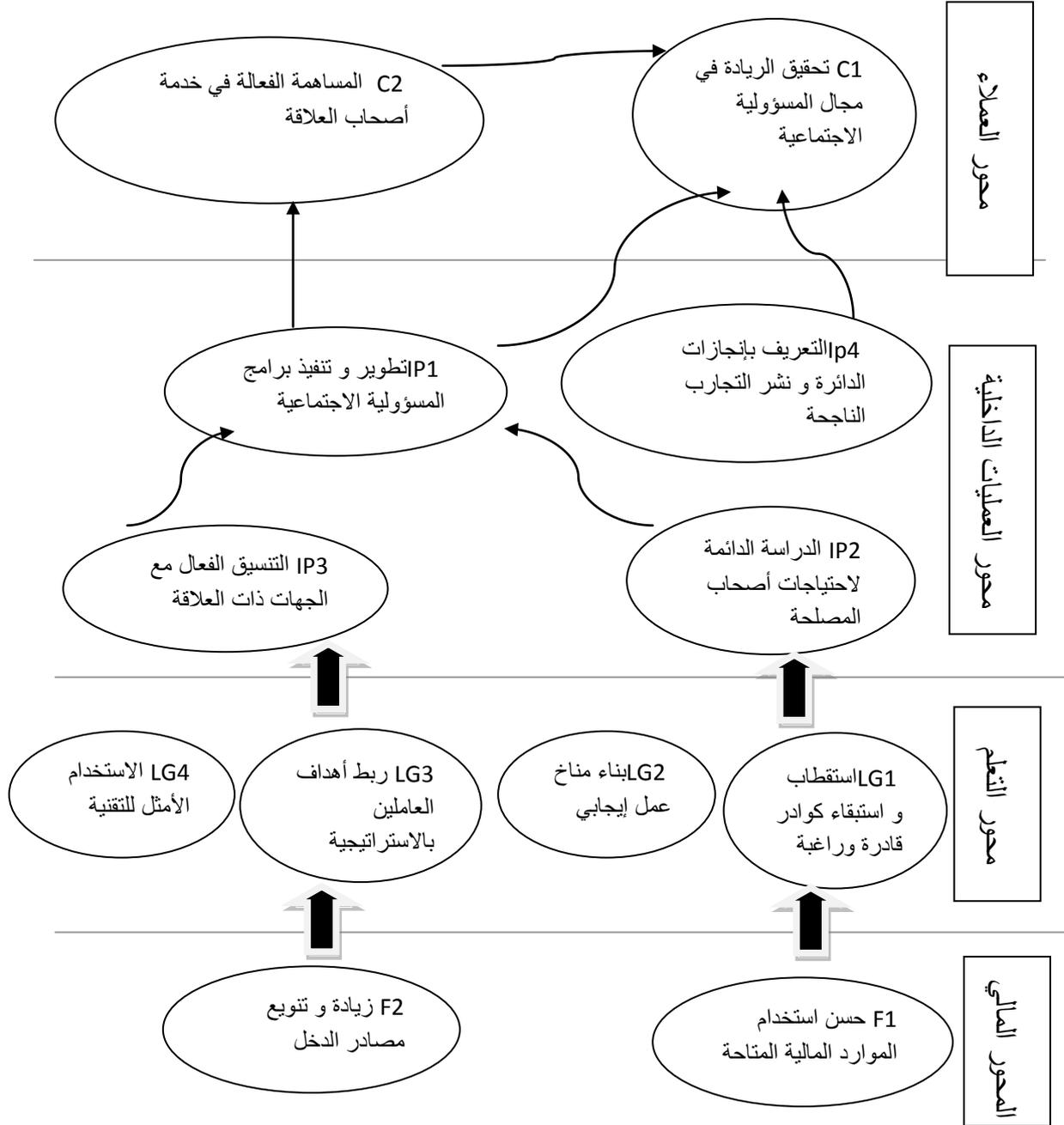
جدول رقم (9/1/3) الأهداف الاستراتيجية للمحاور.

الأهداف	المحور
<ul style="list-style-type: none">تحقيق ريادة المصرف في مجال المسؤولية الاجتماعية.المساهمة الفعالة في خدمة أصحاب العلاقة.	محور العملاء
<ul style="list-style-type: none">اتقان تصميم وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.التنسيق الفعال مع الجهات ذات العلاقة.الدراسة الدائمة لاحتياجات أصحاب العلاقة والبحث عن أفضل الممارسات لتبنيها.التعرف بإنجازات الدائرة ونشر التجارب الناجحة.	محور العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none">استقطاب واستبقاء الكوادر.بناء مناخ عمل إيجابي.ربط أهداف العاملين بالاستراتيجية.الاستخدام الأمثل للتقنية.	محور التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none">فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة.زيادة وتنويع مصادر الدخل.	المحور المالي

المصدر: عبد الله الزهراني ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات .

(5) تصميم الخريطة الاستراتيجية.

الشكل رقم (13/1/3) الخريطة الاستراتيجية لدائرة المسؤولية الاجتماعية بالمصرف الأهلي



المصدر: عبد الله الزهراني، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات .

(6) وضع مؤشرات قياس الأداء.

جدول رقم (10/1/3) وضع مؤشرات قياس الأداء

		محور العملاء
مؤشر مدى وفاء المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية	تحقق الريادة في مجال المسؤولية الاجتماعية	
مؤشر مدى وعي المجتمع بمجهود المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية		
مؤشر مدى وعي الموظفين بمجهود المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية		
عدد الجوائز الإقليمية والعالمية التي أحرزها المصرف في مجال المسؤولية الاجتماعية		
عدد المنظمات التي دعمتها المنظمة لتقديم برامج المسؤولية الاجتماعية		
عدد مشاريع المسؤولية الاجتماعية التي تدعم محاور الاستدامة الأخرى		
مؤشر رضى المستفيدين عن برامج المسؤولية الاجتماعية	العلاقة المساهمة الفاعلة في خدمة أصحاب	
عدد المستفيدين من برامج المسؤولية الاجتماعية		
نسبة المستفيدين من برامج المسؤولية الاجتماعية من سكان القرى		
نسبة زيادة التغطية الجغرافية لبرامج خدمة المجتمع		
نسبة المدن والقرى التي تم تقديم خدمات بها لأول مرة		
مؤشر جودة تنفيذ رعاية الفعاليات		
مؤشر مدى توافق توزيع الميزانية مع أولويات الفئات المستهدفة		
نسبة التكاليف غير المباشرة إلى إجمالي التكاليف	فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة	المحور المالي
نسبة الوفرة في تكاليف تنفيذ المشاريع		
نسبة النمو في إجمالي موازنة الدائرة	زيادة وتنوع مصادر الدخل	
إجمالي المبالغ التي تم توفيرها من مصادر خارجية		

مؤشر فجوة الجدارات	استبقاء واستقطاب الكوادر	محور التعلم والنمو
نسبة الموظفين الذين تم عمل خطط تطوير ذاتي لهم		
نسبة استكمال خطط التطوير الذاتي		
مؤشر رضا الموظفين	بناء مناخ عمل إيجابي	
معدل مقياس القيم باستخدام 360		
عدد الأفكار الإبداعية المنفذة		
نسبة العاملين الذين ترتبط أهدافهم ببطاقة الأداء المتوازن	ربط أهداف العاملين بالاستراتيجية	
نسبة العاملين الذين ترتبط مكافئتهم بالأداء		
مؤشر جودة تنفيذ رعاية الفعاليات	الاستخدام الأمثل للتقنية	
مؤشر مدى توافق توزيع الميزانية مع أولويات الفئات المستهدفة		
نسبة المشاريع الجديدة	إتقان تصميم وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية	محور العمليات الداخلية
نسبة المشاريع المطورة		
نسبة المشاريع التي بدأت في الموعد المقرر لها		
نسبة استكمال تنفيذ المشاريع		
نسبة المشاريع المتعثرة		
مؤشر مدى وفاء المنظمة بالالتزامات مع الموردين	التنسيق الفعال مع الجهات ذات العلاقة	
مؤشر درجة التزام الموردين بالاتفاقيات المبرمة معهم		
مؤشر رضا الجهات الحكومية عن جودة علاقة الدائرة بها		
مؤشر رضا الجمعيات الخيرية عن جودة علاقة الدائرة بها		
مؤشر درجة التعاون بين الدائرة وإدارات المصرف ذات العلاقة		
نسبة الشركاء الجدد للبرامج		

<p>نسبة المشاريع التي تم الاطلاع عليها على أفضل الممارسات بها عدد الدراسات التطويرية</p>	<p>الدراسة الدائمة لاحتياجات أصحاب العلاقة والبحث عن أفضل الممارسات لتبنيها</p>
<p>عدد الفعاليات</p>	<p>التعرف بإنجازات التجارب الناجحة</p>
<p>مؤشر التواصل الالكتروني مع المجتمع عدد النشرات التعريفية التي تم توزيعها القيمة النقدية للتغطية الإعلامية لبرامج خدمة المجتمع عدد التجارب الناجحة التي تم توثيقها ونشرها</p>	<p>التعرف بإنجازات التجارب الناجحة الدائرة ونشر</p>

المصدر: عبد الله الزهراني ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات .

(7) وضع المبادرات الذكية.

جدول رقم (11/1/3) المبادرات الذكية

المبادرة الذكية	مؤشر الأداء	الهدف الاستراتيجي	المحور
تدريب 1000 شاب وشابة من رواد الأعمال خلال عام 2013	عدد المستفيدين من برنامج المسؤولية الاجتماعية	المساهمة الفعالة في خدمة أصحاب العلاقة	محور العملاء
45% من المستفيدين يبدؤون مشاريعهم خلال 6 أشهر من انتهاء البرنامج			
إيجاد فرص عمل ل 10000 شاب وشابة خلال عام 2013			

المبادرة الذكية	مؤشر الأداء	الهدف الاستراتيجي	المحور
-----------------	-------------	-------------------	--------

90% رضا الموردين عن تعاملهم مع الدائرة خلال العام	رضا أصحاب العلاقة عن البرنامج 90% بنهاية العام 2013	التنسيق الفعال مع أصحاب العلاقة	محور العمليات الداخلية
90% رضا المستفيدين من برنامج البنك للتوظيف			
90% رضا الزملاء من برنامج البنك للعمل التطوعي			

المبادرة الذكية	مؤشر الأداء	الهدف الاستراتيجي	المحور
تحليل فجوة الجدارات	خطط التطوير الذاتي للموظفين	استقطاب واستبقاء الكوادر المؤهلة	محور التعلم والنمو
تصميم البرامج التطويرية			
قياس أثر البرامج التطويرية بنهاية البرنامج			

المبادرة الذكية	مؤشر الأداء	الهدف الاستراتيجي	المحور
تخفيض التكاليف غير المباشرة بنسبة 1% عن عام 2013	تخفيض التكاليف غير المباشرة	فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة	المحور المالي
تخفيض تكاليف تنفيذ البرامج بنسبة 1% خلال العام 2013			

المصدر: عبد الله الزهراني ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات

سادسا: مصرف الراجحي.

(6) نشأته:

بدأ مصرف الراجحي نشاطه عام: (1957م)، ويمتلك خبرة تمتد لأكثر من (58) عاما في مجال الأعمال المصرفية والأنشطة التجارية، ويعتبر من الشركات المصرفية و الاستثمارية الكبرى والمساهمة برأس مال سعودي 100% ؛ يبلغ 16.25 مليار ريال، و بدأ المصرف من خلال تنظيم إداري يشمل الإدارة العامة بالرياض و ست إدارات إقليمية موزعة على المناطق التالية : الوسطى، الغربية، الشرقية، القصيم، وحائل، والمدينة، والشمال، والجنوبية، ويمتلك المصرف أكبر شبكة فروع في المملكة؛ (ما يزيد عن 500 فرع و مراكز تحويل بالإضافة إلى 118 فرعا نسائيا)، وله أكبر شبكة أجهزة صراف آلي؛ (ما يزيد عن 4100 جهاز)، و تقدر نقاط البيع الموزعة على التجار بأكثر من: 46000 موقعا.

(7) القيم والأهداف.

النزاهة والشفافية تطبق فيه وفق أعلى مستويات الأخلاقية المهنية كشركة وكأفراد، وأيضا شغفه بخدمة العملاء، وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم، ومساعدة العملاء في تحقيق أهدافهم، ورعاية الأفكار وتشجيع الإبداع للحصول على أفضل النتائج، وخدمة المجتمع.⁽¹⁾

(8) أهم لجان مجلس إدارة المصرف.

تمارس اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة مهامها وفق اللوائح المعتمدة وبما يتناسب مع التعليمات التنظيمية، وفيما يلي وصف مختصر للجان ومهامها:

1. اللجنة التنفيذية: يرأسها رئيس مجلس الإدارة ومهمتها تحمل المسؤولية عن عمليات المصرف واتخاذ القرارات السريعة فيما يخص القضايا والأمور المتعلقة بأعمال المصرف.
2. لجنة الترشيحات والمكافآت: ومهامها رفع التوصيات بشأن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتقييم فاعلية وكفاءة أداء المجلس والإدارة العليا، والتأكد من التزام المصرف بسياسة الحوافز.
3. لجنة المراجعة والالتزام: تساعد مجلس الإدارة على الإشراف الرقابي على العمليات الخاصة بالتقارير المالية، ومراقبة مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية والإشراف على أعمال مجموعة المراجعة الداخلية.
4. لجنة المخاطرة: تساعد مجلس الإدارة على الإشراف على الأنشطة والقرارات المتعلقة بإدارة المخاطر في الائتمان والمخاطر التشغيلية والسوق والائتمان والاستثمار والأعمال المالية والسمعة.

(9) ملخص النتائج المالية للبنك بنهاية الربع الأول 2018 م⁽²⁾ :

(1) <http://www.alrajhibank.com.sa> ، 9- 8- 2017 م ، 11 ص

(2) <https://www.argaam.com> ، 28-6-2018 م ، 3 م .

ارتفعت أرباح مصرف الراجحي الذي يعد ثاني أكبر البنوك السعودية من حيث الموجودات إلى (2383) مليون ريال بنهاية الربع الأول (2018)، بنسبة 7% مقابل أرباح (2221) مليون ريال تم تحقيقها خلال نفس الفترة من عام: (2017).

جدول رقم: (3 / 12/1) ملخص النتائج المالية (مليون)

التغير	3 أشهر 2018	3 أشهر 2017	البند
8.2%	3121.06	2885.74	صافي الدخل من الاستثمارات و التمويل
7.5 %	4142.41	3853.09	دخل العمليات
7.3%	2382.61	2220.90	صافي الدخل
-	1625.00	1625.00	متوسط عدد الأسهم
7.3 %	1.47	1.37	ربح السهم

المصدر: <https://www.argaam.com>

بين المصرف أن سبب ارتفاع الأرباح -خلال الربع الحالي مقارنة مع الربع المماثل من العام السابق -يعود إلى ارتفاع دخل العمليات بنسبة 7.5% ، بالإضافة إلى ارتفاع صافي دخل العمولات الخاصة بنسبة 8.14% .

جدول رقم: (3 / 13/1) الميزانية العمومية (مليار)

التغير	3 أشهر 2018	3 أشهر 2017	البند
3.6%	349.24	337.23	الموجودات
4.7%	283.94	271.29	ودائع العملاء
(0.2%)	229.04	229.42	استثمارات التمويل

المصدر: <https://www.argaam.com>

جدول رقم: (14/1/3) التطور التاريخي للأرباح (مليون)

الفترة	صافي الدخل من الاستثمارات و التمويل	إجمالي دخل العمليات	صافي الدخل	ريح السهم	النمو في الأرباح
الربع الأول 2018	3121.06	4142.41	2382.61	1.47	%7.28

المصدر: <https://www.argaam.com>

جدول رقم: (15/1/3) الميزانية العمومية (مليار)

الفترة	الموجودات	ودائع العملاء	استثمارات و تمويل
الربع الأول 2018	349.24	283.94	229.04

المصدر: <https://www.argaam.com>

(10) قطاعات الأعمال.

يقوم المصرف بتحديد قطاعات الأعمال على أساس التقارير الداخلية المتعلقة بنشاطات المصرف التي يتم مراجعتها بانتظام من قبل صناع القرار الرئيسي؛ و بشكل أساسي من قبل الرئيس التنفيذي للمصرف، وذلك لتوزيع الموارد على القطاعات و تقييم أدائها. ولأغراض إدارية يتكون المصرف من أربعة قطاعات أعمال رئيسية و هي:

1. قطاع الأفراد : ويشمل ودائع العملاء الخاصة، والتسهيلات الائتمانية و الحسابات الجارية المدينة (المكشوفة) و الأتعاب من الخدمات البنكية و الحوالات.
2. قطاع الشركات: ويشمل ودائع العملاء الخاصة بالشركات، وكبار العملاء، والتسهيلات الائتمانية و الحسابات الجارية المدينة (المكشوفة) للشركات.
3. قطاع الخزينة : ويشمل خدمات الخزينة و المراجعات مع مؤسسة النقد العربي السعودي و محفظة المتاجرة العالمية.
4. قطاع خدمات الاستثمار والوساطة: ويشمل استثمارات الأفراد و الشركات في الصناديق الاستثمارية و خدمات المتاجرة في الأسهم المحلية و العالمية و المحافظ الاستثمارية.

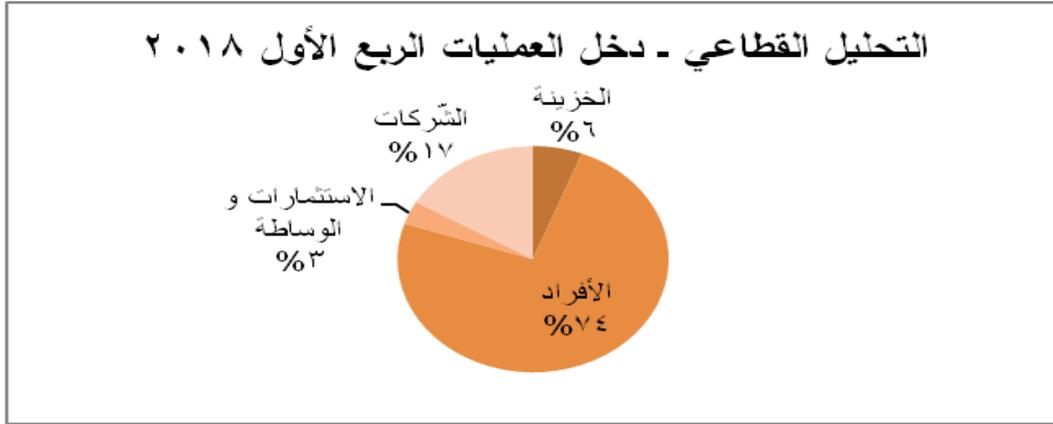
تتم المعاملات بين القطاعات المختلفة أعلاه وفقاً للأحكام و الشروط التجارية الاعتيادية، وتشمل الموجودات و المطلوبات للقطاعات المختلفة للموجودات و المطلوبات التشغيلية؛ و هي أيضاً تمثل غالبية موجودات و مطلوبات المصرف.

جدول رقم: (16/1/3) التحليل القطاعي - دخل العمليات (مليون) (1).

الفترة	الشركات	الاستثمارات و الوساطة	الأفراد	الخزينة
الربع الأول 2018	686.38	138.37	3075.14	242.52

المصدر: <https://www.argaam.com>.

شكل رقم (14/1/3)

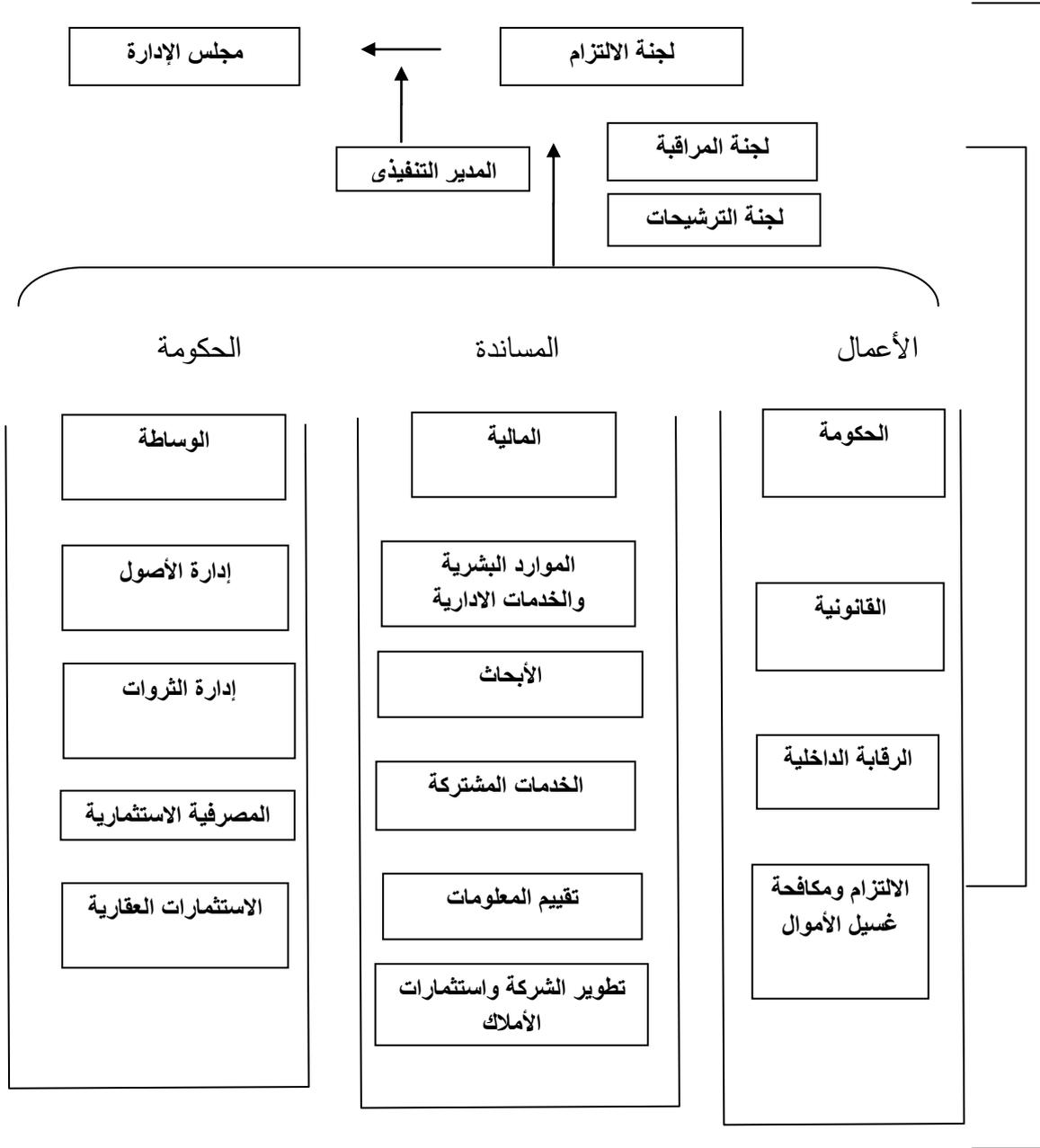


يبين المصرف أن إجمالي حقوق المساهمين خلال الفترة الحالية قد بلغت: (50440) مليون ريال، وبلغ صافي دخل العمولات الخاصة خلال فترة الثلاثة أشهر المنتهية في (31 مارس 2018 م) نحو: (3121) مليون مقابل (2885) مليون ريال للربع المماثل من العام السابق وذلك بإرتفاع قدره: 8.2% .

وبلغ إجمالي الدخل الشامل لفترة الثلاثة أشهر المنتهية في (31 مارس 2018 م) نحو: (3468) مليوناً مقارنة مع (2141) مليون ريال للربع المماثل من العام السابق و مقارنة مع (2423) مليون ريال للربع السابق بزيادة قدرها: 15.27% و 1.8% على التوالي.

(1) <https://www.argaam.com> ، 28-6-2018 م ، 3 م .

شكل رقم: (15/1/3) الهيكل التنظيمي لمصرف الراجحي



المصدر: <http://www.alrajhibank.com.sa> ، 9- 8- 2017 م ، 11

سابعا: البنك السعودي البريطاني (ساب).

(11) نشأته:

(ساب) أو البنك السعودي البريطاني هي شركة مساهمة سعودية تأسست في (12 صفر 1398 هـ) الموافق: (21 يناير 1978 م)؛ إلا أن نشاطها الفعلي بدأ في: (26 رجب 1398 هـ) الموافق: (1 يوليو 1978 م) عندما تولى إدارة أنشطة وخدمات البنك البريطاني للشرق الأوسط في المملكة العربية السعودية.

ويعمل (ساب) من خلال شبكة يبلغ عدد فروعها: (99) فرعاً؛ من ضمنها (18) قسماً للسيدات بفريق عمل يبلغ عددهم: (3314) موظفاً؛ ونسبة السعوديين: 79.9% بحسب تقرير في (2014 م). ويعتبر (ساب) رائداً في تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية: كالخدمات المصرفية الشخصية، والخدمات المصرفية التجارية، والخدمات المصرفية للشركات، والخدمات المصرفية الخاصة، والخدمات المصرفية الإسلامية، وخدمة الاستثمار، وخدمات الخزينة، وخدمات التجارة المصرفية الإلكترونية، وخدمة الأعمال البنكية على الإنترنت، وخدمة الهاتف المصرفي.⁽¹⁾ ويمكن استخدام بطاقات: (فيزا) و(ماستر كارد) الائتمانية من (ساب) في أكثر من 18 مليون مؤسسة تجارية في المملكة وحول العالم، كما يمكن استخدام بطاقة الصراف الإلكتروني وبطاقات الائتمان من (ساب) لدى أكثر من (350000) جهاز صراف إلكتروني في المملكة وحول العالم، كما أن خدمة (ساب) عبر الهاتف والإنترنت توفر لك تعاملًا مصرفيًا مريحًا وآمنًا من بيتك إلى مكتبك.⁽²⁾

(12) أهداف البنك:

تتمثل أهداف البنك الرئيسة في تقديم مجموعة متعددة ومتكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية للعملاء الأفراد والشركات عبر أدارته وقطاعات أعماله وفروعه المنتشرة في المملكة العربية السعودية، ويقدم البنك لعملائه منتجات مصرفية تقليدية تشمل: الحسابات الجارية والادخارية، والودائع الآجلة، والتمويلات الائتمانية للشركات، والقروض الشخصية والسكنية، وتمويلات التجارة، وإدارة النقد والمدفوعات، وأعمال الخزينة، وبطاقات الائتمان، كما يقدم البنك منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة ومعتمدة من قبل هيئة شرعية مستقلة وتحت إشرافها.⁽³⁾

(13) الهيئة التشريعية:

الهيئة التشريعية لبنك (ساب): هي هيئة مستقلة تتولى تقديم التوجيه والإرشاد لقسم الخدمات المصرفية الإسلامية ب(ساب)، وتجتمع بصفه دورية لمراجعة وتقييم المعاملات والتأكد من التزامها

(1) <https://www.ar.m.wikipedia.org> ، 20 - 10 - 2017 م ، 10 م .

(2) <https://www.sabb.com> ، 10 - 9 - 2017 م ، 8 ص .

(3) <https://www.sabb.com> ، 20 - 10 - 2017 م ، 10 م .

بمبادئ الشريعة الإسلامية. وكذلك فإن جميع المنتجات والحلول التمويلية الإسلامية بالإضافة إلى الخدمات والمعاملات المالية المقدمة من (ساب) تمت مراجعتها واعتمادها من قبل هيئة استشارية شرعية مستقلة لضمان توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية.

(14) أعضاء الهيئة التشريعية:

وتضم مجموعة من العلماء كفضيلة الشيخ عبد الله بن سليمان المنيع- وهو مستشار بالديوان الملكي وعضو هيئة كبار العلماء بالمملكة العربية السعودية- الذي له العديد من الكتب والبحوث في مجال الاقتصاد الإسلامي، وفضيلة الشيخ الدكتور محمد القرني بن عيد؛ وقد عمل أستاذاً في الاقتصاد الإسلامي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما كان الرئيس السابق لمركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي بالجامعة نفسها، وهو خبير في أكاديمية الفقه الإسلامي التابعة لمنظمة المؤتمر الإسلامي التابعة لرابطة العالم الإسلامي.⁽¹⁾

(15) ملخص النتائج المالية للبنك بنهاية الربع الأول 2018 م⁽²⁾ :

ارتفعت أرباح البنك السعودي البريطاني (ساب) الذي يعد سادس أكبر البنوك السعودية من حيث الموجودات بشكل طفيف إلى (1039) مليون ريال بنهاية الربع الأول 2018، مقارنة بأرباح (1036) مليون ريال تم تحقيقها خلال نفس الفترة من عام 2017 .

جدول رقم: (17/1/3) ملخص النتائج المالية (مليون)

البند	3 أشهر 2017	3 أشهر 2018	التغير
صافي دخل العمولات الخاصة	1250.65	1322.55	5.7%
دخل العمليات	1824.07	1773.52	(2.8%)
صافي الدخل	1035.98	1042.12	0.6%
متوسط عدد الأسهم	1500.00	1500.00	-
ربح السهم (ريال)	0.69	0.69	0.6%

المصدر: <https://www.argaam.com>

وقد أوضح البنك أن سبب ارتفاع الأرباح خلال الربع الحالي مقارنة مع الربع المماثل من العام السابق يعود إلى ارتفاع صافي دخل العمولات الخاصة بنسبة 5.7% و انخفاض في مصاريف العمليات بنسبة 29.7% ؛ و يرجع ذلك إلى انخفاض مخصص خسائر الائتمان بنسبة 53% و أيضاً انخفاض المصاريف العمومية و الإدارية بنسبة 24.5% ، بالإضافة إلى ارتفاع إجمالي دخل

(1) <https://www.sabb.com> ، 20 - 10 - 2017 م ، 10 م .

(2) <https://www.argaam.com> ، 28-6-2018 م ، 3 م .

العمليات بنسبة 2.1%، ويعود ذلك إلى ارتفاع دخل الأتعاب و العمولات و صافي دخل العمولات الخاصة.

جدول رقم: (18/1/3) الميزانية العمومية (مليار) .

البند	3 أشهر 2017	3 أشهر 2018	التغير
الموجودات	185.26	182.62	(%1.4)
ودائع العملاء	141.57	135.39	(%4.4)
القروض	119.49	116.49	(%2.5)

المصدر: <https://www.argaam.com> .

جدول رقم: (19/1/3) التطور التاريخي للأرباح (مليون)

الفترة	صافي دخل العمولات الخاصة	دخل العمليات	صافي الدخل	ربح السهم	النمو في الأرباح
الربع الأول 2018	1322.55	1773.52	1042.12	0.69	%0.59

المصدر: <https://www.argaam.com> .

جدول رقم: (20/1/3) الميزانية العمومية (مليار) .

الفترة	الموجودات	ودائع العملاء	القروض
الربع الأول 2018	182.62	135.39	116.49

المصدر: <https://www.argaam.com> .

(16) المعلومات القطاعية :

يمارس البنك نشاطه بشكل رئيسي في المملكة العربية السعودية، و تتم المعاملات بين القطاعات التشغيلية وفقاً للأحكام و الشروط التجارية الاعتيادية من الموجودات و المطلوبات التشغيلية. (1)

فيما يلي بيان بقطاعات البنك:

1. قطاع الأفراد : يلبي بشكل أساسي الاحتياجات البنكية الشخصية للأفراد و عملاء المصرفية الخاصة.

2. قطاع الشركات : وهو المسؤول عن المنتجات و الخدمات التي تطلبها الشركات.

3. قطاع الخزينة : يدبر السيولة و مخاطر العملات و أسعار العمولات الخاصة، كما أنه مسؤول عن تمويل عمليات البنك و إدارة المحفظة الاستثمارية و السيولة.

(1) <https://www.sabb.com> ، 27 - 6-2018 م ، 10 م .

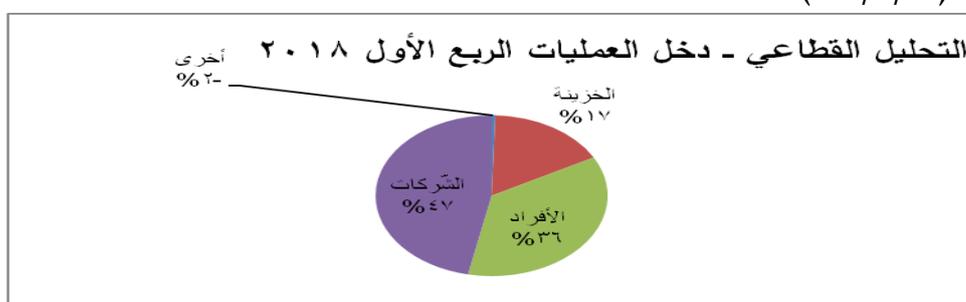
4. أخرى : و تشمل على استثمار البنك في شركة تامين تابعة وهي شركة (ساب) تكافل و استثماره في مشروع مشترك وهو شركة (اتش اس بي سي) العربية السعودية و استثماره في حقوق ملكية و تشمل أيضا استبعادات معاملات بنود الدخل و المصروفات داخل المجموعة.(1)

جدول رقم: (21/1/3) التحليل القطاعي . دخل العمليات (مليون) .(2)

الفترة	الشركات	الأفراد	الخبزينة	أخرى	الأوراق المالية
الربع الأول 2018	837.17	648.06	297.53	(9.24)	-

المصدر: <https://www.argaam.com> .

شكل رقم: (16/1/3)

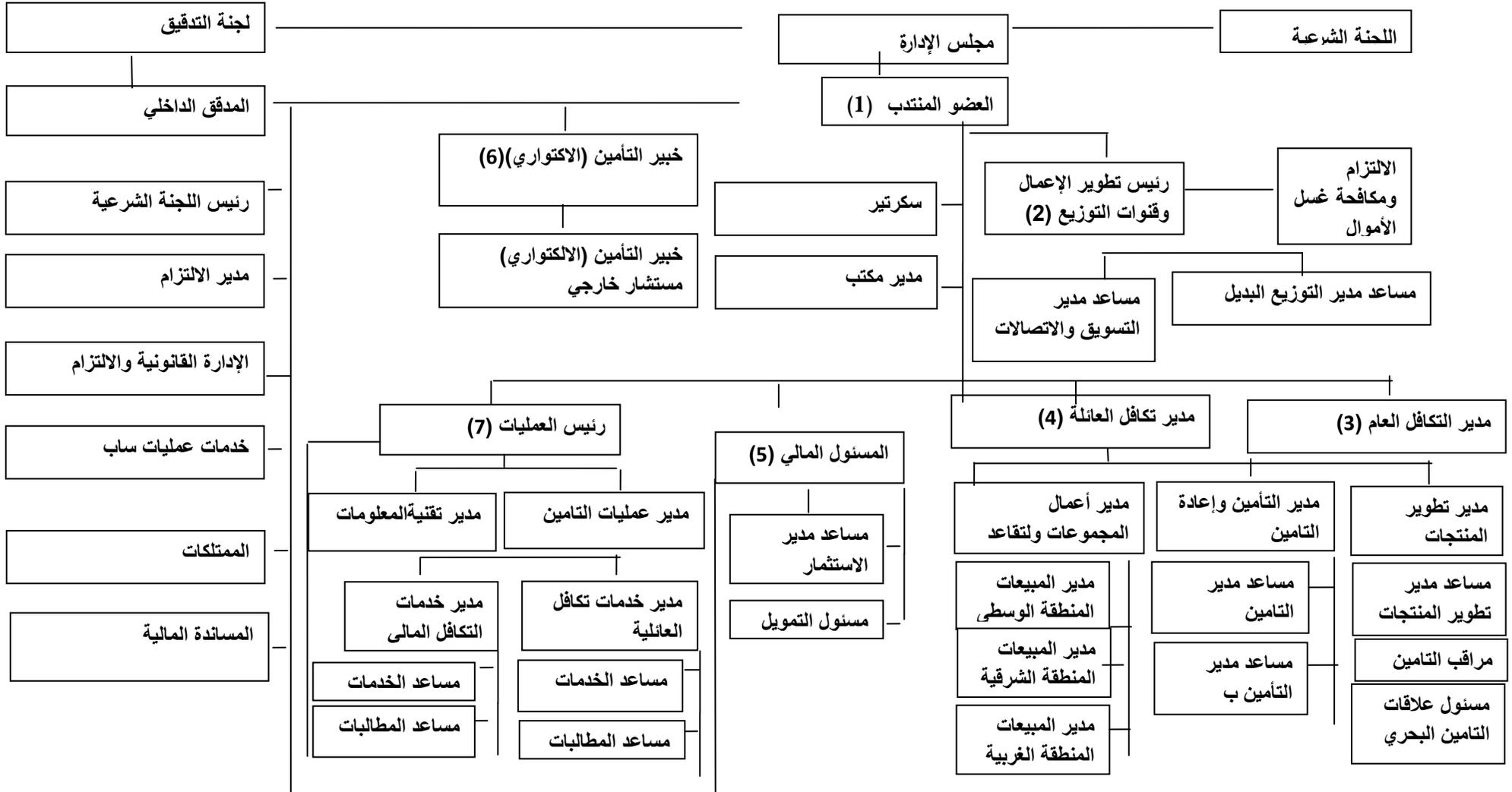


يبين البنك أن إجمالي حقوق المساهمين للفترة الحالية قد بلغ: (31.9) مليار ريال ، وإجمالي دخل العمولات الخاصة للثلاثة أشهر المنتهية في: (31 مارس 2018م) قد بلغ: (1544) مليون ريال مقابل: (1525) مليون ريال لنفس الفترة من العام السابق؛ وذلك بارتفاع قدره: 1.2% ، كما بلغ إجمالي الدخل الشامل للثلاثة أشهر: (1124) مليون ريال، بارتفاع قدره: 21.6% مقابل: (924) مليون ريال لنفس الفترة من العام السابق و بارتفاع قدره: 68.6% و مقابل: (666) مليون ريال للربع السابق.

(1) <https://www.sabb.com> ، 27 -6-2018 م ، 10 م .

(2) <https://www.argaam.com> ، 28-6-2018 م ، 3 م .

شكل رقم: (13/1 /3) الهيكل التنظيمي للبنك السعودي البريطاني



المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تتمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها، بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

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، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة، والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عن طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة:

(1) مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في كل من مصرف: (الراجحي، الأهلي السعودي، البنك السعودي البريطاني) بالمملكة السعودية العربية والبالغ عددهم: (500) موظفاً.

(2) عينة الدراسة.

ونظراً 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 0.95 وتساوي (1.96)		
D	نسبة الخطأ		

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة يساوي: (217) مفردة، تمثل نسبة (43.4) من المجتمع موضع الدراسة؛ تم اختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية، وهي إحدى العينات الاحتمالية، والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص 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: (22/2/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	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 2018م .

ثالثاً: أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة 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 الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

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

3/ تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4/ عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وابداء الملاحظات .

5/ تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوي على (7) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد 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:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات

فروض الدراسة، ويشتمل هذا القسم على (خمسة) محاور، وعدد (50) عبارة تقيس فروض الدراسة

الأساسية وفقا لما يلي:

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

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

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

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

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

رابعا مقياس أداة الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح

من: (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة)، كما هو موضح في جدول رقم: (23/2/3).

جدول رقم: (23/2/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	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 واقع الدراسة الميدانية 2018 م .

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وهكذا كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) فإنه يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

خامسا : تقييم أدوات القياس:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات؛ وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه؛ ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح؛ تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بشكل عام يمثل صدق قائمة الاستقصاء أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات؛ وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري؛ وفي هذا الصدد قامت الباحثة بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين وبلغ عددهم: (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة، كما هو موضح في الملحق (رقم:3)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية، وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وهكذا تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم: (2)).

(2) ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات: (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكيفما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس، وقد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

(أ) طريقة التجزئة النصفية:

إذ قسم الاختبار إلى فقراته الفردية ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، للحصول على معامل ثبات نصف الاختبار (ر 1/2)، ويلي ذلك استخدام معادلة (سبيرمان براون Spearman Brown) لحساب معامل ثبات الاختبار كله وذلك وفقاً للقانون التالي:

$$r = \frac{2r_{1/2}}{r_{1/2} + 1}$$

إذ أن: 2: عدد أقسام الاختبار. ر 1/2: معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.
 1: معامل ثبات الاختبار كله. وقد قامت الباحثة باستخراج هذا المعامل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار
جدول رقم: (24/2/3) نتائج اختبار الثبات لمحاو الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ البعد المالي	10	0.76	0.000
2/ بعد العملاء	10	0.82	0.000
3/ بعد العمليات الداخلية	10	0.68	0.000
4/ بعد التعلم والنمو	10	0.88	0.000
5/ الأداء	10	0.79	0.000
الإجمالي	50	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

(1)د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة ، ، 1981م ، ص 560 .

يتضح من الجدول رقم: (24/2/3) ارتفاع معامل الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.82)، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها؛ مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد استخدم في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح؛ أي أن زيادة معامل (ألفا كرونباخ) تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي، وتعتمد معادلة (ألفا كرونباخ) على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور على انفراد، ثم قامت بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحثة استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، وذلك من خلال صيغة معادلة ألفا كرونباخ:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N - 1}{N} \times \frac{\text{مجموع تباينات الأسئلة}}{1 \cdot N}$$

تباين الدرجات الكلية

حيث أن: عدد أسئلة الاختبار وهي: (50) فقرة في هذه الدراسة.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة:

جدول رقم: (25/2/3) نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لمقياس محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1/ البعد المالي	10	0.82
2/ بعد العملاء	10	0.79
3/ بعد العمليات الداخلية	10	0.83
4/ بعد التعلم والنمو	10	0.82
5/ الأداء	10	0.85
إجمالي العبارات	50	0.89

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

نلاحظ من الجدول (25/2/3) أن نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من

(60%)؛ وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة؛ حيث بلغت قيمة

(الفأ كرنباخ) للمقياس الكلي لمحاور الدراسة: (0.89)، وهو ثبات وصدق مرتفع جدا، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، وهذا يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالجت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث قامت الباحثة بما يلي:

1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقامت الباحثة بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى 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.

ولتحليل البيانات ، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test)

لأسئلة الاستبانة؛ وذلك باستخدام كل من: أ- اختبار الصدق الظاهري ، ب- معامل (إلفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة إذا ما كان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو يعتبر اختبار ضروري؛ وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(3) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة؛ وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

وقد اعتمد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة؛ باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

كما استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياسا بالوسط الحسابي المرجح.

(3) - تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2)؛ للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، وأيضا يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ($Prob$) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5%، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، ويتم قبول فرض العدم، وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل؛ أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل.

سابعاً : عرض و تحليل البيانات ومناقشة الفروض.

يتضمن تحليلا للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية:

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

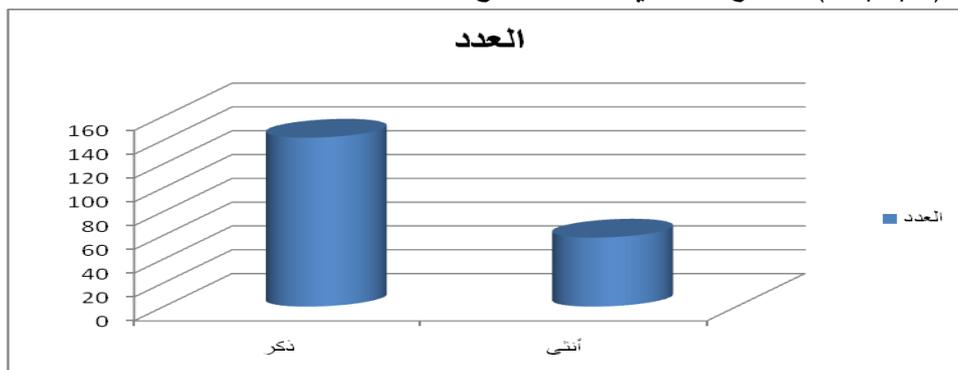
1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم: (26/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النسبة %	العدد	النوع
71	142	ذكر
29	58	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم: (18/2/3) التوزيع التكراري لمتغير النوع



يتضح من الجدول: (26/2/3)، والشكل رقم: (18/2/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم: (71) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الإناث في العينة: (29) % من إجمالي العينة المبحوثة.

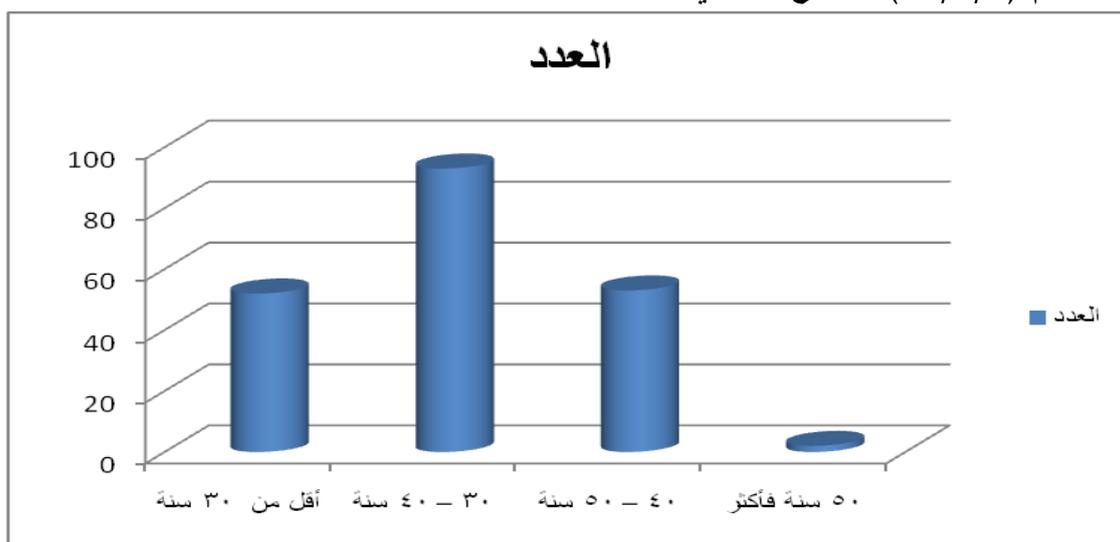
2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم: (27/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	52	26
30 - 40 سنة	93	46.5
40 - 50 سنة	53	26.5
50 سنة فأكثر	2	1
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم (19/2/3) التوزيع التكراري لمتغير العمر



يتضح من الجدول: (27/2/3)، والشكل رقم: (19/2/3) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (26) %، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة) : (46.5) %، أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) فنسبتهم: (26.5) %، كما تضمنت العينة نسبة: (1) % فقط من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) .

ويتضح من ذلك -أيضا- أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50 سنة)، حيث بلغت نسبتهم: (73) %، وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

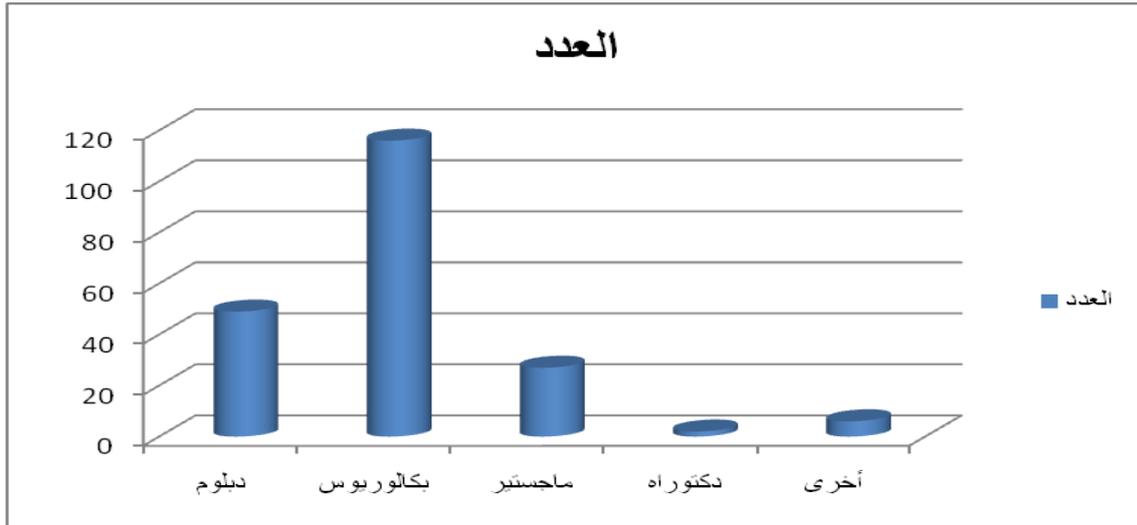
جدول رقم: (28/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى

التعليمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم	49	24.5
بكالوريوس	116	58
ماجستير	27	13.5
دكتوراه	2	1
أخرى	6	3
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم: (20/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم: (28/2/3)، والشكل رقم: (20/2/3) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم: (58%)، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه): (14.5%)، أما أفراد العينة من حملة الدبلوم و المؤهلات العلمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (27.5%).

ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية، حيث بلغت نسبتهم: (72.5%) مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة، وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

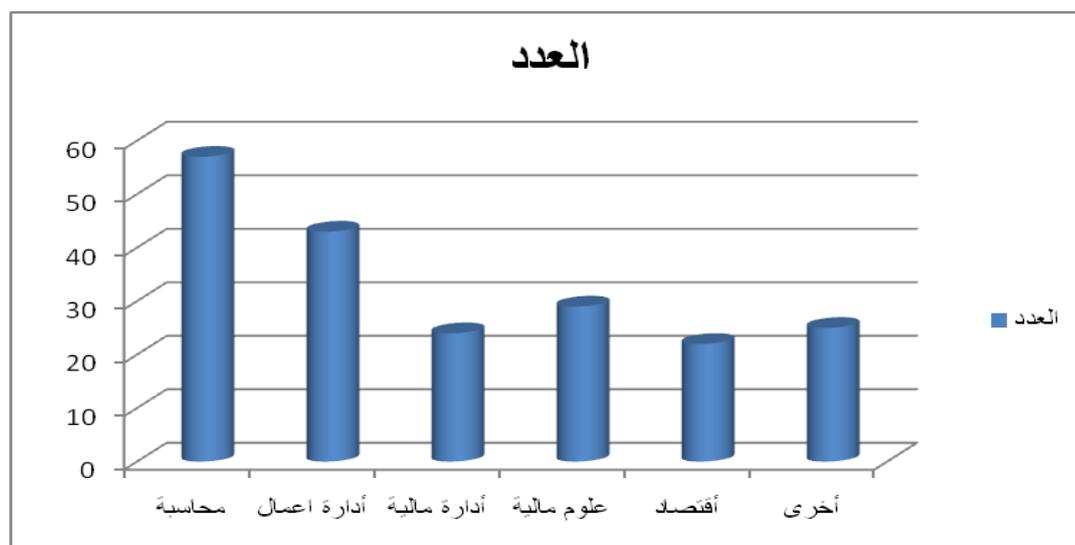
4/ توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم: (29/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص	العدد	النسبة %
محاسبة	57	28.5
إدارة أعمال	43	21.5
إدارة مالية	24	12
علوم مالية	29	14.5
اقتصاد	22	11
أخرى	25	12.5
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل: رقم (21/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



يتضح من الجدول رقم: (29/2/3) والشكل رقم (21/2/3) أن أفراد العينة من تخصص المحاسبة وإدارة الأعمال بلغت نسبتهم (50) % بينما بلغت نسبة المتخصصين في الإدارة المالية والعلوم المالية (26.5) % . أما أفراد العينة من تخصص الاقتصاد و التخصصات العلمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (23.5) % ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يدل على مدى معرفة أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

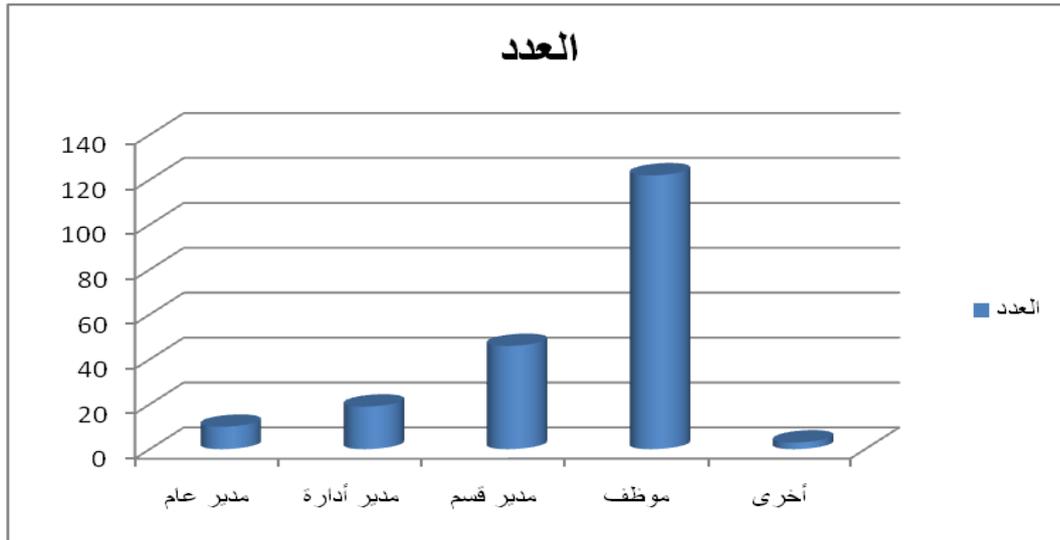
5/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (30/2/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير عام	10	5
مدير إدارة	19	9.5
مدير قسم	46	23
موظف	122	61
أخرى	3	1.5
المجموع	200	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم (22/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم: (30/2/3) والشكل رقم (22/2/3) أن النسبة الكبرى من أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (61) % بينما بلغت نسبة المدراء (مدير عام , مدير إدارة, مدير قسم) (37.5) % . أما المسميات الوظيفية الأخرى في العينة فقد بلغت نسبتهم (1.5) %، ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من المستويات الوظيفية ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يدل على مدى معرفة أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

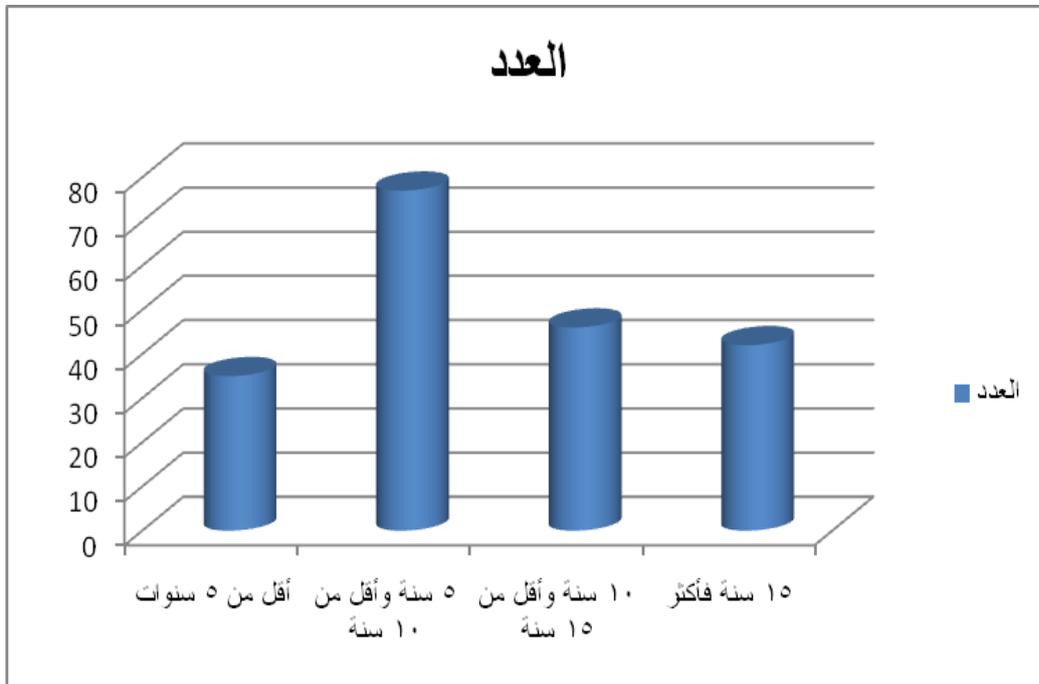
6/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم: (31/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
17.5	35	أقل من 5 سنوات
38.5	77	5 سنة وأقل من 10 سنة
23	46	10 سنة وأقل من 15 سنة
21	42	15 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم (23/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول: (31/ 2/3) والشكل رقم: (23/2/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم: (38.5) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة: (23) % ثم أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) بنسبة: (21) % وأخيرا الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بنسبة: (17.5) % من إجمالي العينة المبحوثة. وهذا يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

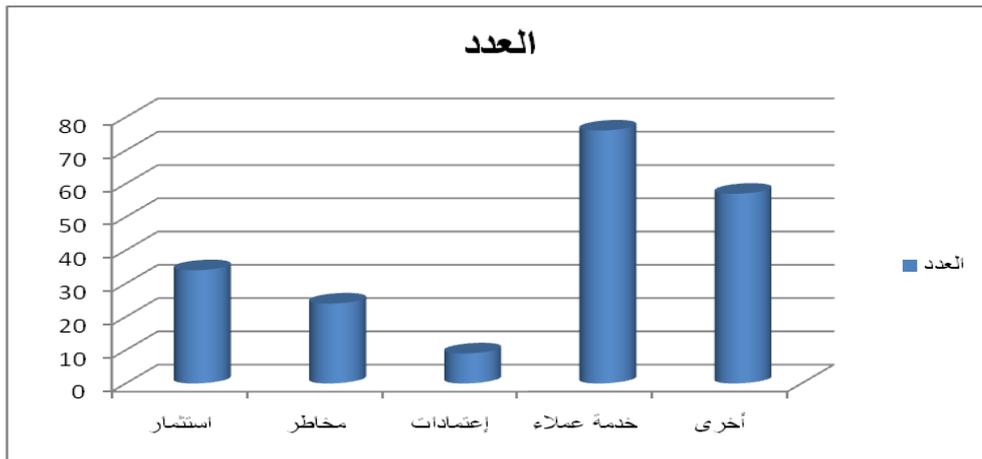
7/ توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

جدول رقم: (32/ 2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	الدورات التدريبية
17	34	استثمار
12	24	مخاطر
4.5	9	اعتمادات
38	76	خدمة عملاء
28.5	57	أخرى
100%	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

شكل رقم: (24/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدورات التدريبية



يتضح من الجدول: (32/ 2/3) والشكل رقم: (24/2/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تلقوا دورات في (خدمة العملاء)، حيث بلغت نسبتهم: (38) % من أفراد العينة الكلية، ثم في المرتبة الثانية في (دورات تدريبية أخرى في العمل المصرفي) بنسبة: (28.5) %، ثم في المرتبة الثالثة (الاستثمار) بنسبة: (17) %، وأخيرا (الاعتمادات) بنسبة: (4.5) %.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

يشتمل هذه الجزء من الدراسة على تحليل لمحاوّر الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة؛ وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث؛ وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة، حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة، والبالغ قيمته: (3) والذي تم تقديره بـ(مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(1+2+3+4+5) / (3/15) = 3$ ، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، ويتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة:

أولا التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محاور الدراسة المختلفة للمتغيرات المستقلة والتابعة في المجتمع موضع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1/ البعد المالي

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير البعد المالي في المصارف الإسلامية موضع الدراسة:

جدول رقم: (33/2/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي إلى انخفاض التكاليف و بالتالي نلحظ زيادة العائد على رأس المال	102	51	84	42	13	6.5	1	0.5	0	0

0	0	1	2	5.5	11	43	86	50.5	101	2/ ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي إلى زيادة الإيرادات
0	0	0	0	6	12	44	88	50	100	3/ تنوع مصادر الإيرادات سيؤثر على مستوى الاستثمار والتمويل
0	0	1.5	3	7.5	15	44	88	47	94	4/ تحسين و تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف.
0	0	1.5	3	6.5	13	44.5	89	47.5	95	5/ زيادة العائد على رأس المال ناتج عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و يؤدي إلى زيادة المبيعات
1	2	1	2	11.5	23	41	82	45.5	91	6/ زيادة القيمة المضافة دليل

										على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح
0	0	1	2	9.5	19	43	86	46.5	93	7/ تبني استراتيجيات تطويرية جديدة يساعد المصرف على إضافة تدفقات نقدية مستقبلية
0	0	1.5	3	9	18	44	88	45.5	91	8/ التوازن بين المخاطر و العائد في إدارة المحفظة الاستثمارية يؤدي إلى نمو معدل العائد على حقوق المساهمين.
0	0	0.5	1	8	16	41.5	83	50	100	9/ تطوير نظام صناديق الاستثمار و إدارة المحافظ الاستثمارية يؤدي إلى رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
0	0	0.5	1	7.5	15	46	92	46	92	10/ زيادة

									العائد على رأس المال المستثمر يعد هدفا استراتيجيا قابلا للتحقيق	
0.1	2	0.9	18	7.7	155	43.3	866	48	959	إجمالي عبارات المحور الأول

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (33/2/3) أن نسبة: (91.3) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (البعد المالي)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1) % ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.7) % . وفيما يلي: التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم: (1) أن نسبة: (93) % من أفراد العينة يوافقون على أن استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي إلى انخفاض التكاليف، ومن ثم يؤدي إلى زيادة العائد على رأس المال، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5) % .

2. يتبين من الفقرة رقم: (2) نسبة: (93.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي إلى زيادة الإيرادات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (5.5) % .

3. يتبين من الفقرة رقم: (3) أن نسبة (94) % من أفراد العينة يوافقون على أن تنوع مصادر الإيرادات سيؤثر على مستوى الاستثمار والتمويل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6) % .

4. يتبين من الفقرة رقم: (4) أن نسبة: (91) % من أفراد العينة يوافقون على أن تحسين و تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5) % ، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.5) % .

5. يتبين من الفقرة رقم: (5) أن نسبة: (92) % من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة العائد على رأس المال ناتج عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و يؤدي إلى زيادة المبيعات، بينما بلغت نسبة

غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5)%.

6. يتبين من الفقرة رقم: (6) أن نسبة: (86.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة القيمة المضافة دليل على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (11.5)%.

7. يتبين من الفقرة رقم: (7) أن نسبة: (89.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن تبني استراتيجيات تطويرية جديدة تساعد المصرف على إضافة تدفقات نقدية مستقبلية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (9.5)%.

8. يتبين من الفقرة رقم: (8) أن نسبة (89.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن التوازن بين المخاطر و العائد في إدارة المحفظة الاستثمارية يؤدي إلى نمو معدل العائد على حقوق المساهمين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (9)%.

9. يتبين من الفقرة رقم: (9) أن نسبة: (91.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن تطوير نظام صناديق الاستثمار و إدارة المحافظ الاستثمارية يؤدي إلى رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8)%.

10. يتبين من الفقرة رقم: (10) أن نسبة: (92)% من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة العائد على رأس المال المستثمر هدف استراتيجي قابل للتحقيق، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.5)%.

2/ بعد العملاء

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير بعد العملاء في المصارف موضع الدراسة:
جدول رقم: (34/2/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	3.5	7	40.5	81	56	112	1/ جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات .
0	0	1	2	10.5	21	46.5	93	42	84	2/ زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة وبين الحصة السوقية المستهدفة يؤدي إلى زيادة الربحية
0	0	0	0	7	14	44	88	49	98	3/ تحسن و تطوير قنوات الاتصال بالعملاء يزيد من ولائهم ويؤدي إلى نمو المبيعات و

										زيادة الربحية
0.5	1	2	4	8.5	17	39.5	79	49.5	99	4/ زيادة حجم المبيعات دليل على رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم
1.5	3	0.5	1	7.5	15	39	78	51.5	103	5/ زيادة ربحية العميل تساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد .
1	2	1	2	9.5	19	40.5	81	48	96	6/ انخفاض أسعار الخدمة وتكاليف الأداء تزيد من معدل ربحية العميل وزيادة الحصة السوقية وزيادة الإيرادات .
0	0	0.5	1	8	16	43.5	87	48	96	7/ يسعى المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد عن طريق كفاءته في كافة عملياته
1	2	2	4	5	10	41.5	83	50.5	101	8/ اهتمام

										المصرف بمتطلبات و حاجات العميل يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و استقطاب مزيد من العملاء
0	0	1	2	5	10	42	84	52	104	9/ اهتمام المصرف بمعرفة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة يؤدي لرفع جودة الأداء مما يؤدي إلى ولائهم
0	0	1	2	3.5	7	43	86	52.5	105	10/ سرعة استجابة المصرف لشكاوى العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي إلى رضاهم
0.4	8	0.9	18	6.8	136	42	840	49.9	998	إجمالي عبارات المحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (34/2/3) أن نسبة: (91.9) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (بعد العملاء)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.8) % . وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم: (1) أن نسبة: (96.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3.5) %.
2. يتبين من الفقرة رقم: (2) أن نسبة: (88.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة وبين الحصة السوقية المستهدفة يؤدي إلى زيادة الربحية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (10.5) %.
3. يتبين من الفقرة رقم: (3) أن نسبة: (93)% من أفراد العينة يوافقون على أن تحسن و تطوير قنوات الاتصال بالعملاء يزيد من ولائهم ويؤدي إلى نمو المبيعات و زيادة الربحية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7) %.
4. يتبين من الفقرة رقم: (4) أن نسبة (89)% من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة حجم المبيعات دليل على رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8.5) %.
5. يتبين من الفقرة رقم: (5) أن نسبة: (90.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة ربحية العميل يساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.5) %.
6. يتبين من الفقرة رقم: (6) أن نسبة (88.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن انخفاض أسعار الخدمة وتكاليف الأداء تزيد من معدل ربحية العميل، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإيرادات ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (9.5) %.
7. يتبين من الفقرة رقم: (7) أن نسبة: (91.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يسعى إلى الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد عن طريق كفاءته في كافة عملياته، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8) %.
8. يتبين من الفقرة رقم: (8) أن نسبة: (92)% من أفراد العينة يوافقون على أن اهتمام المصرف بمتطلبات و حاجات العميل يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و استقطاب مزيد من العملاء ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (3)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (5) %.

9. يتبين من الفقرة رقم: (9) أن نسبة: (94%) من أفراد العينة يوافقون على أن اهتمام المصرف بمعرفة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة يؤدي لرفع جودة الأداء مما يؤدي إلى ولائهم ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (5) %.

10. يتبين من الفقرة رقم: (10) أن نسبة: (95.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن سرعة استجابة المصرف لشكاوى العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي إلى رضاهم ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3.5) %.

3/ بعد العمليات الداخلية

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير بعد العمليات الداخلية في المصارف موضع الدراسة:

جدول رقم: (35/2/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ يحرص المصرف على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية و تصميم وابتكار خدمات مصرفية جديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الحصة السوقية	94	47	98	49	5	2.5	3	1.5	0	0
2/ تركيز المصرف على تطوير إدارة	81	40.5	92	46	27	13.5	0	0	0	0

										المخاطر وفقا لاستراتيجية هيكل رأس المال و ظروف السوق يؤدي إلى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية و رفع العائد على الاستثمار
0.5	1	1.5	3	6.5	13	44.5	89	47	94	3/ الرقابة على جودة العمليات الإدارية و التشغيلية يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل و تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يساعد على رفع الميزة التنافسية
1	2	0.5	1	8.5	17	46.5	93	43.5	87	4/ الكفاءة و الفاعلية في استخدام تقنية المعلومات يؤدي إلى

										خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية
0	0	1	2	6	12	43	86	50	100	5/ إن الاتصال المستمر بالعملاء عن طريق إرسال رسائل sms بآخر العمليات التي تمت على أرصدتهم تشعر العميل بالأمان و الولاء للمصرف
0	0	0.5	1	3	6	46.5	93	50	100	6/سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي للقيام بعمليات الجوالات و سداد الفواتير و الخدمات الأخرى و معرفة الحساب بكل دقه يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية
0	0	1	2	7.5	15	47.5	95	44	88	7/ تحسين

										وتطوير العمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العمل يؤدي إلى ولائه للمصرف .
0	0	1.5	3	3.5	7	46.5	93	48.5	97	8/تطوير استخدام الخدمات الإلكترونية و سهولة وسرعة استجابتها يؤدي إلى زيادة تعامل العملاء مع المصرف
0.5	1	0.5	1	2.5	5	48	96	48.5	97	9/تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية
0	0	1.5	3	4	8	46	92	48.5	97	10/يسعى المصرف باستمرار إلى

									تحسين تكنولوجيا المعلومات و فق معايير الإنتاجية يؤدي إلى خفض التكاليف	
0.2	4	1	19	5.8	115	46.4	927	46.8	935	إجمالي عبارات المحور الثالث

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (35/2/3) أن نسبة: (93.2) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (بعد العمليات الداخلية)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.2) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (5.8) %، وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم: (1) أن نسبة: (96) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يحرص على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية وتصميم وابتكار خدمات مصرفية جديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الحصة السوقية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (2.5) %.

2. يتبين من الفقرة رقم: (2) أن نسبة (86.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن تركيز المصرف على تطوير إدارة المخاطر وفقاً لإستراتيجية هيكل رأس المال و ظروف السوق يؤدي إلى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية ورفع العائد على الاستثمار، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (13.5) %.

3. يتبين من الفقرة رقم: (3) أن نسبة (91.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة على جودة العمليات الإدارية و التشغيلية يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل و تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يساعد على رفع الميزة التنافسية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5) %.

4. يتبين من الفقرة رقم: (4) أن نسبة: (90) % من أفراد العينة يوافقون على أن الكفاءة و الفاعلية في استخدام تقنية المعلومات يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، بينما بلغت نسبة غير

الموافقين على ذلك: (1.5)% ، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8.5)% .

5. يتبين من الفقرة رقم: (5) أن نسبة: (93)% من أفراد العينة يوافقون على أن الاتصال المستمر بالعملاء عن طريق إرسال رسائل sms بآخر العمليات التي تمت على أرصدهم تشعر العميل بالأمان والولاء للمصرف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6)% .

6. يتبين من الفقرة رقم: (6) أن نسبة: (96.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي للقيام بعمليات الجولات، و سداد الفواتير، و الخدمات الأخرى، و معرفة الحساب بكل دقة يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3)% .

7. يتبين من الفقرة رقم: (7) أن نسبة: (91.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن تحسين وتطوير العمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العميل يؤدي إلى ولاءه للمصرف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.5)% .

8. يتبين من الفقرة رقم: (8) أن نسبة (95)% من أفراد العينة يوافقون على أن تطوير استخدام الخدمات الالكترونية و سهولة وسرعة استجابتها يؤدي إلى زيادة تعامل العملاء مع المصرف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3.5)% .

9. يتبين من الفقرة رقم: (9) أن نسبة: (96.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5)% .

10. يتبين من الفقرة رقم: (10) أن نسبة (94.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن يسعى المصرف باستمرار إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات و فق معايير الإنتاجية يؤدي إلى خفض التكاليف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (4)% .

4/ بعد التعلم والنمو

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير بعد التعلم والنمو في المصارف موضع الدراسة:

جدول رقم: (36/2/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعلم والنمو

لا أوافق بشدة			لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	2	4	42	84	56	112	1/ التدريب والإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء
0	0	0	0	4	8	42.5	85	53.5	107	2/ تلبية حاجات الموظفين المادية و المعنوية تؤدي إلى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية
0	0	1	2	6	12	39.5	79	53.5	107	3/ إن مستوى الدعم المقدم للموظف من قبل الإدارة يؤدي إلى رضائه و

										زيادة إنتاجيته
0.5	1	0.5	1	8	16	42.5	85	48.5	97	4/ انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة رضا العملاء و زيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح
0	0	1.5	3	6.5	13	42.5	85	49.5	99	5/ زيادة ولاء الموظف يؤدي إلى خفض دوران العاملين و هذا يؤدي إلى الإنتاجية
0	0	2.5	5	11.5	23	35	70	51	102	6/ توصيل المعلومات للموظفين يرفع من جودة الأداء و من جودة العمليات

										الداخلية بما يحقق رضا العميل
0	0	0.5	1	6.5	13	41.5	83	51.5	103	7/البيئة المادية تساعد على زيادة الدورات التأهيلية و التطويرية للموظف مما يزيد من جودة إنتاجيته
0	0	0.5	1	6	12	43	86	50.5	101	8/إن تبني خطة تدريبية لتطوير مهارات الموظفين و رفع مهاراتهم القيادية و الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الأداء
0	0	0.5	1	4	8	41	82	54.5	109	9/التحسين لنظام الحوافز و الترقيات

									يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف و إلى زيادة الربح .	
7	14	1.5	3	13	26	32	64	46.5	93	10/ إنتاجية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف
0.8	15	0.9	17	6.9	135	40.2	803	51.5	1030	إجمالي عبارات المحور الرابع

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (36/2/3) أن نسبة: (91.7) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (بعد التعلم والنمو)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.9) %، وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم: (1) أن نسبة (98) % من أفراد العينة يوافقون على أن التدريب و الإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (2) %.

2. يتبين من الفقرة رقم: (2) أن نسبة: (96) % من أفراد العينة يوافقون على أن تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية تؤدي إلى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0) %، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (4) %.

3. يتبين من الفقرة رقم: (3) أن نسبة: (93%) من أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الدعم المقدم للموظف من قبل الإدارة يؤدي إلى رضائه و زيادة إنتاجيته، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6) %.
4. يتبين من الفقرة رقم: (4) أن نسبة: (91%) من أفراد العينة يوافقون على أن انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة رضا العملاء و زيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8) %.
5. يتبين من الفقرة رقم: (5) أن نسبة (92%) من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة ولاء الموظف يؤدي إلى خفض دوران العاملين وهذا يؤدي إلى الإنتاجية ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5) %.
6. يتبين من الفقرة رقم: (6) أن نسبة: (86%) من أفراد العينة يوافقون على أن توصيل المعلومات للموظفين يرفع من جودة الأداء و من جودة العمليات الداخلية بما يحقق رضا العميل، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (11.5) %.
7. يتبين من الفقرة رقم: (7) أن نسبة (93%) من أفراد العينة يوافقون على أن البيئة المادية تساعد على زيادة الدورات التأهيلية و التطويرية للموظف مما يزيد من جودة إنتاجيته، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5) %.
8. يتبين من الفقرة رقم: (8) أن نسبة: (93.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن تبني خطة تدريبية لتطوير مهارات الموظفين و رفع مهاراتهم القيادية و الإدارية يؤدي إلى تحسين وجودة الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6) %.
9. يتبين من الفقرة رقم: (9) أن نسبة: (95.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن التحسين لنظام الحوافز و الترقيات يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف والى زيادة الربح، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (4) %.
10. يتبين من الفقرة رقم: (10) أن نسبة: (78.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن ربحية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (8.5%)، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (13) %.

5/ الأداء

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس متغير الأداء في المصارف موضع الدراسة:

جدول رقم: (37/2/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور الأداء

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	1.5	3	6.5	13	44.5	89	47.5	95	1/ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اختيار العاملين بكفاءة إدارية
1	2	1	2	11.5	23	41	82	45.5	91	2/ يوجد بالبنك جهة متخصصة لتقييم الاستشارات التي تساعد في تطوير الأداء
0	0	1	2	9.5	19	43	86	46.5	93	3/ يقوم البنك بتحديث أساليب العمل لتطوير الأداء
0	0	0	0	3.5	7	40.5	81	56	112	4/ توجد عملية تقييم مستمر تساعد على

										كفاءة الأداء بشكل دقيق
0	0	1	2	10.5	21	46.5	93	42	84	5/الجوانب التدريبية بالبنك كافية لرفع كفاءة الأداء
0	0	0	0	7	14	44	88	49	98	6/ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في زيادة ولاء العاملين
0.5	1	1.5	3	6.5	13	44.5	89	47	94	7/ يتم إشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة بالبنك
1	2	0.5	1	8.5	17	46.5	93	43.5	87	8/ يتم تصحيح الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة بالبنك
0	0	1	2	6	12	43	86	50	100	9/ يهتم البنك بتوفير بيئة عمل صحية

للعاملين										
										10/تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات قبل انحرافها
0	0	1.5	3	3.5	7	46.5	93	48.5	97	
0.2	5	0.9	18	7.3	145	44	880	47.6	951	إجمالي عبارات المحور الرابع

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (37/2/3) أن نسبة: (91.6) % من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (الأداء)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.1) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.3) %. وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم: (1) أن نسبة: (92)% من أفراد العينة يوافقون على أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اختيار العاملين بكفاءة إدارية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5) %.

2. يتبين من الفقرة رقم: (2) أن نسبة (86.5)% من أفراد العينة يوافقون على وجود جهة متخصصة لتقييم الاستشارات التي تساعد في تطوير الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (11.5) %.

3. يتبين من الفقرة رقم: (3) أن نسبة: (89.5)% من أفراد العينة يوافقون على أن يقوم البنك بتحديث أساليب العمل لتطوير الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (9.5) %.

4. يتبين من الفقرة رقم: (4) أن نسبة: (96.5%) من أفراد العينة يوافقون على وجود عملية تقييم مستمر تساعد على كفاءة الأداء بشكل دقيق، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3.5)%.
5. يتبين من الفقرة رقم: (5) أن نسبة: (88.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن الجوانب التدريبية بالبنك كافية لرفع كفاءة الأداء، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7.5)%.
6. يتبين من الفقرة رقم: (6) أن نسبة: (93%) من أفراد العينة يوافقون على أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة ولاء العاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (0)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (7)%.
7. يتبين من الفقرة رقم: (7) أن نسبة: (90.5%) من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم إشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة بالبنك، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6.5)%.
8. يتبين من الفقرة رقم: (8) أن نسبة (90%) من أفراد العينة يوافقون على أن تصحيح الإجراءات يتم بما يتلاءم مع جودة الخدمة بالبنك، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (2.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (8.5)%.
9. يتبين من الفقرة رقم: (9) أن نسبة: (93%) من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يهتم بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (6)%.
10. يتبين من الفقرة رقم: (10) أن نسبة: (95%) من أفراد العينة يوافقون على أن عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة تشكل وسيلة رئيسة لتوقع الانحرافات قبل انحرافها، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك: (1.5)%، أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم: (3.5)%.

ثانيا الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته: (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(1+2+3+4+5) / (3/15) = 3$. حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، ويتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

(1) / البعد المالي

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور البعد المالي وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .
جدول رقم: (38/2/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البعد المالي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	مرتفعة جدا	88.8%	0.638	4.44	1/ استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي إلى انخفاض التكاليف و بالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال
2	مرتفعة جدا	88.6%	0.645	4.43	2/ ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي إلى زيادة الإيرادات
4	مرتفعة جدا	88.0%	0.606	4.40	3/ تنوع مصادر الإيرادات ستؤثر على مستوى الاستثمار والتمويل
6	مرتفعة جدا	87.4%	0.688	4.37	4/ تحسين و تطوير الخدمات المصرفية تؤدي إلى خفض التكاليف .
5	مرتفعة جدا	87.6%	0.676	4.38	5/ زيادة العائد على رأس المال ناتج عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و يؤدي إلى زيادة المبيعات
10	مرتفعة جدا	86.0%	0.771	4.30	6/ زيادة القيمة المضافة دليل على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح
7	مرتفعة جدا	87.2%	0.674	4.36	7/ تبني استراتيجيات تطويرية جديدة تساعد المصرف على إضافة تدفقات نقدية مستقبلية
9	مرتفعة جدا	86.8%	0.703	4.34	8/ التوازن بين المخاطر و العائد في إدارة المحفظة الاستثمارية

					يؤدي إلى نمو معدل العائد على حقوق المساهمين .
3	مرتفعة جدا	88.2%	0.680	4.41	9/ تطوير نظام صناديق الاستثمار و إدارة المحافظ الاستثمارية يؤدي إلى رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد
8	مرتفعة جدا	87.0%	0.667	4.35	10/ زيادة العائد على رأس المال المستثمر هدفاً استراتيجياً قابلاً للتحقيق
	مرتفعة جدا	87.6%	0.674	4.38	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (38/2/3) ما يلي:

1/ جميع العبارات التي تعبر عن محور البعد المالي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا للعبارات التي تقيس البعد المالي في المصارف موضع الدراسة، حيث حققت جميع العبارات متوسطا عاما مقداره: (4.38) وبانحراف معياري: (0.674) وأهمية نسبية (87.6) % .

2/ كما يتضح أن الفقرة: (استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي إلى انخفاض التكاليف و بالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية؛ حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة: (4.44) بانحراف معياري: (0.638) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت: (88.8) % .

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي إلى زيادة الإيرادات) بمتوسط حسابي: (4.43) وانحراف معياري: (0.645) وبأهمية نسبية: (88.6) % .

3/ أما أقل العبارات استجابة من حيث الأهمية النسبية من قبل أفراد عينة الدراسة (زيادة القيمة المضافة دليل على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح) حيث بلغ متوسطها: (4.30) وبانحراف معياري: (0.771) وأهمية نسبية بلغت: (86) % .

(2) بعد العملاء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد العملاء وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم: (39/2/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	مرتفعة جدا	90.4%	0.566	4.52	1/ جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات .
10	مرتفعة جدا	86.0%	0.693	4.30	2/ زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن ما بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة يؤدي إلى زيادة الربحية
5	مرتفعة جدا	88.4%	0.620	4.42	3/ تحسن و تطوير قنوات الاتصال بالعملاء يزيد من ولائهم ويؤدي إلى نمو المبيعات و زيادة الربحية.
9	مرتفعة جدا	87.0%	0.762	4.35	4/ زيادة حجم المبيعات دليل على رضا العملاء على الخدمة المقدمة لهم
4	مرتفعة جدا	88.8%	0.656	4.44	5/ زيادة ربحية العميل يساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد.
8	مرتفعة جدا	87.2%	0.698	4.36	6/ انخفاض أسعار الخدمة وتكاليف الأداء تزيد من معدل ربحية العميل وزيادة الحصة السوقية وزيادة الإيرادات .
6	مرتفعة جدا	88.0%	0.635	4.40	7/ يسعى المصرف إلى الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد عن طريق

					كفاءته في كافة عملياته
7	مرتفعة جدا	87.8%	0.761	4.39	8/ اهتمام المصرف بمتطلبات و حاجات العميل يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و استقطاب مزيد عملاء
3	مرتفعة جدا	89.0%	0.639	4.45	9/ اهتمام المصرف بمعرفة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة يؤدي لرفع جودة الأداء مما يؤدي إلى ولائهم
2	مرتفعة جدا	89.4%	0.617	4.47	10/ سرعة استجابة المصرف لشكاوى العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي إلى رضاهم
	مرتفعة جدا	88.2%	0.664	4.41	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (39/2/3) ما يلي:

1/ جميع العبارات التي تعبر عن محور بعد العملاء يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس بعد العملاء في المصارف موضع الدراسة؛ حيث حققت جميع العبارات متوسطا عاما مقداره: (4.41) وانحراف معياري: (0.664) وأهمية نسبية: (88.2)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة: (جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة: (4.52) وانحراف معياري: (0.566) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت: (90.4)% .
تليها في المرتبة الثانية الفقرة: (سرعة استجابة المصرف لشكاوى العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي إلى رضاهم) بمتوسط حسابي: (4.47) وانحراف معياري: (0.617) وبأهمية نسبية: (89.4)%

3/ أما أقل العبارات استجابة من حيث الأهمية النسبية من قبل أفراد عينة الدراسة: (زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة وبين الحصة السوقية المستهدفة يؤدي إلى زيادة الربحية) حيث بلغ متوسطها: (4.30) وانحراف معياري: (0.693) وأهمية نسبية بلغت: (86)% .

(3) بعد العمليات الداخلية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي

تقيس محور بعد العمليات الداخلية وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم: (40/2/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
5	مرتفعة جدا	88.4%	0.620	4.42	1/ يحرص المصرف على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية و تصميم وابتكار خدمات مصرفية جديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية
10	مرتفعة جدا	85.4%	0.685	4.27	2/ تركيز المصرف على تطوير إدارة المخاطر وفقا لاستراتيجية هيكل رأس المال و ظروف السوق يؤدي إلى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية و رفع العائد على الاستثمار
7	مرتفعة جدا	87.2%	0.716	4.36	3/ الرقابة على جودة العمليات الإدارية و التشغيلية يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل و تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يساعد على رفع الميزة التنافسية
9	مرتفعة جدا	86.2%	0.732	4.31	4/ الكفاءة و الفاعلية في استخدام تقنية المعلومات يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية
6	مرتفعة جدا	88.2%	0.652	4.41	5/ إن الاتصال المستمر بالعملاء عن طريق إرسال رسائل sms بآخر العمليات التي تمت على أرصدتهم تشعر العميل بالأمان و

الولاء للمصرف					
2	مرتفعة جدا	89.2%	0.583	4.46	6/سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي للقيام بعمليات الحوالات و سداد الفواتير و الخدمات الأخرى و معرفة الحساب بكل دقة يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية
8	مرتفعة جدا	87.0%	0.661	4.35	7/ تحسين وتطوير العمليات الداخلية بما يتلاءم مع متطلبات العميل يؤدي إلى ولاءه للمصرف.
3	مرتفعة جدا	88.6%	0.636	4.43	8/تطوير استخدام الخدمات الالكترونية و سهولة وسرعة استجابتها يؤدي إلى زيادة تعامل العملاء مع المصرف
1	مرتفعة جدا	93.0%	0.860	4.65	9/تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية
5	مرتفعة جدا	88.4%	0.644	4.42	10/يسعى المصرف باستمرار إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات و وفق معايير الإنتاجية يؤدي إلى خفض التكاليف
	مرتفعة جدا	88%	0.678	4.40	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (40/2/3) ما يلي:

1/ جميع العبارات التي تعبر عن محور بعد العمليات الداخلية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في المصارف موضع الدراسة، حيث حققت جميع العبارات متوسطا عاما مقداره: (4.40) وبانحراف معياري: (0.678) وأهمية نسبية: (88) % .

2/ كما يتضح أن الفقرة: (تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ متوسط

إجابات أفراد العينة على العبارة: (4.65) بانحراف معياري: (0.860) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت: (93)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة: (سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي للقيام بعمليات الجولات و سداد الفواتير و الخدمات الأخرى و معرفة الحساب بكل دقة يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية) بمتوسط حسابي: (4.46) وانحراف معياري: (0.583) وبأهمية نسبية: (89.2)% .
3/ أما أقل العبارات استجابة من حيث الأهمية النسبية من قبل أفراد عينة الدراسة: (تركيز المصرف على تطوير إدارة المخاطر وفقا لإستراتيجية هيكل رأس المال و ظروف السوق يؤدي إلى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية و رفع العائد على الاستثمار)، حيث بلغ متوسطها: (4.27) وبانحراف معياري: (0.685) وأهمية نسبية بلغت: (85.4)% .
(4) / بعد التعلم والنمو

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد التعلم والنمو وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .
جدول رقم: (41/2/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التعلم والنمو

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	مرتفعة جدا	90.8%	0.538	4.54	1/ التدريب و الإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء.
2	مرتفعة جدا	90.0%	0.575	4.50	2/ تلبية حاجات الموظفين المادية و المعنوية تؤدي إلى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية
4	مرتفعة جدا	89.4%	0.610	4.47	3/ إن مستوى الدعم المقدم للموظف من قبل الإدارة يؤدي إلى رضائه و زيادة إنتاجيته.

8	مرتفعة جدا	88.0%	0.657	4.40	4/ انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة رضا العملاء و زيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح .
7	مرتفعة جدا	%88.2	0.679	4.41	5/ زيادة ولاء الموظف يؤدي إلى خفض دوران العاملين و هذا يؤدي إلى الإنتاجية
9	مرتفعة جدا	87.0%	0.780	4.35	6/ توصيل المعلومات للموظفين يرفع من جودة الأداء و من جودة العمليات الداخلية بما يحقق رضا العميل
6	مرتفعة جدا	%88.8	0.639	4.44	7/ البيئة المادية تساعد على زيادة الدورات التأهيلية و التطويرية للموظف مما يزيد من جودة إنتاجيته
5	مرتفعة جدا	89.2%	0.630	4.46	8/ إن تبني خطة تدريبية لتطوير مهارات الموظفين و رفع مهاراتهم القيادية و الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الأداء
3	مرتفعة جدا	%89.8	0.625	4.49	9/ التحسين لنظام الحوافز و الترفيات يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف و إلى زيادة الربح .
10	مرتفعة جدا	82.0%	0.613	4.10	10/ انتاجية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف

مرتفعة جدا	88.4%	0.634	4.42	الإجمالي
---------------	-------	-------	------	----------

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (41/2/3) ما يلي:

1/ جميع العبارات التي تعبر عن محور بعد التعلم والنمو يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو في المصارف موضع الدراسة؛ حيث حققت جميع العبارات متوسطا عاما مقداره: (4.42) وانحراف معياري: (0.634) وأهمية نسبية: (88.4)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة: (التدريب و الإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية؛ حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة: (4.54) وانحراف معياري: (0.538) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت: (90.8)% .

تليها في المرتبة الثانية الفقرة: (تلبية حاجات الموظفين المادية و المعنوية تؤدي إلى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية) بمتوسط حسابي: (4.50) وانحراف معياري: (0.575) وبأهمية نسبية: (90)% .

3/ أما أقل العبارات استجابة من حيث الأهمية النسبية من قبل أفراد عينة الدراسة: (ربحية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف) حيث بلغ متوسطها: (4.10) وانحراف معياري: (0.613) وأهمية نسبية بلغت: (82)% .

(17) تقييم الأداء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الأداء وترتيبها وفقا لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم: (42/2/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
5	مرتفعة جدا	87.6%	0.676	4.38	1/ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اختيار العاملين بكفاءة إدارية
10	مرتفعة جدا	86.0%	0.771	4.30	2/ يوجد بالبنك جهة متخصصة لتقييم الاستشارات التي تساعد في تطوير الأداء
7	مرتفعة جدا	87.2%	0.674	4.36	3/ يقوم البنك بتحديث أساليب العمل لتطوير الأداء

1	مرتفعة جدا	90.4%	0.566	4.52	4/ توجد عملية تقييم مستمر تساعد على كفاءة الأداء بشكل دقيق
10	مرتفعة جدا	86.0%	0.693	4.30	5/ الجوانب التدريبية بالبنك كافية لرفع كفاءة الأداء
3	مرتفعة جدا	88.4%	0.620	4.42	6/ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في زيادة ولاء العاملين
7	مرتفعة جدا	87.2%	0.716	4.36	7/ يتم إشراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة بالبنك
8	مرتفعة جدا	86.2%	0.732	4.31	8/ يتم تصحيح الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الخدمة بالبنك
4	مرتفعة جدا	88.2%	0.652	4.41	9/ يهتم البنك بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين
2	مرتفعة جدا	88.6%	0.636	4.43	10/ تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسة لتوقع الانحرافات قبل انحرافها
	مرتفعة جدا	87.6%	0.673	4.38	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (42/2/3) ما يلي:

1/ جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على أن هنالك استجابة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس الأداء في المصارف موضع الدراسة، حيث حققت جميع العبارات متوسطا عاما مقداره: (4.38) وانحراف معياري: (0.673) وأهمية نسبية: (87.6) % .

2/ كما يتضح أن الفقرة: (توجد عملية تقييم مستمر تساعد على كفاءة الأداء بشكل دقيق) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية؛ حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة: (4.52) بانحراف معياري: (0.566) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت: (90.4) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة: (تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة والدائمة وسيلة رئيسة لتوقع الانحرافات قبل انحرافها) بمتوسط حسابي: (4.43) وانحراف معياري: (0.636) وبأهمية نسبية: (88.6) % .

3/ أما أقل العبارات استجابة من حيث الأهمية النسبية من قبل أفراد عينة الدراسة (الجوانب التدريبية بالبنك كافية لرفع كفاءة الأداء) حيث بلغ متوسطها: (4.30) وبانحراف معياري: (0.693) وأهمية نسبية بلغت: (86.0).

ثالثا : اختبار الفرضيات .

يشتمل على مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين تقييم 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 الفرضيات استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار؛ وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب؛ إذ يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة وبين تقييم 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 الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل -ويمثله في الدراسة (البعد المالي)- وبين المتغير التابع ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم: (43/2/3) 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 الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (43/2/3) مايلي:

1/وجود علاقة ارتباط قوية بين البعد المالي وبين تقييم 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 وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار: (0.69)، وهذه القيمة الموجبة تدل على أن تغير قدره: 10% في البعد المالي يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره: (6.9)، وفي نفس الاتجاه.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم: (43/2/3) 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 وفقاً 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 أن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل؛ الذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة .

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) يعتبر فرضية مقبولة.
الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله في الدراسة (بعد العملاء) والمتغير التابع ويمثله (الأداء بالمصارف الإسلامية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم: (44/2/3) 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 الارتباط	0.81		
R2: معامل التحديد	0.66		
F	39.02		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018 .

يتضح من الجدول رقم: (44/2/3) مايلي:

1/وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد العملاء وبين تقييم 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 قوي 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)، وفي نفس الاتجاه.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم: (44/ 2/3) 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 وفقاً 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 أن قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني 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 نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي 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: (45/2/3) 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 الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (45/2/3) مايلي:

1/وجود علاقة ارتباط 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 الإسلامية موضع الدراسة.

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

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم: (3 / 45/2) إلى وجود تأثير لمتغير بعد العمليات الداخلية على الأداء بالمصارف الإسلامية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد: (0.72)، وهذه القيمة تدل على أن 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 أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) يعتبر فرضية مقبولة.
الفرضية الفرعية الرابعة:

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

ولإثبات هذه الفرضية استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي 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: (46/2/3) 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 الدراسة الميدانية 2018م .

يتضح من الجدول رقم: (46/2/3) مايلي:

1/وجود علاقة ارتباط 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 تغير قدره: 10% في بعد التعلم والنمو يعمل على إحداث تغير في الأداء بالمصارف الإسلامية موضع الدراسة قدره: (9.3) وفي نفس الاتجاه .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم: (46/2/3) إلى وجود تأثير لمتغير بعد التعلم والنمو على الأداء بالمصارف الإسلامية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد: (0.79). وهذه القيمة تدل على أن 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 وفقاً 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 نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة التي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية) يعتبر فرض مقبول. وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية للدراسة:

جدول رقم: (47/ 2/3) نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء بالمصارف الإسلامية

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

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2018 م .

الخاتمة

إولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

ثالثا : المراجع

رابعا : الملاحق

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن -بأبعادها الأربعة- وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وإن تغييرا بسيطاً في أي بعد من أبعادها يحدث تغييراً في الأداء بنسبة كبيرة، ونبهت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين تقييم الأداء في المصارف الإسلامية، أي أن العلاقة دعمت، ويعتبر الفرض الرئيس مقبولاً، وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات منها:

دراسة (مزنة الباقر 2015) التي بينت أن البنك يهتم بقياس الأداء في جميع المحاور، ودراسة (علاء ملو العين 2015) وفيها أشار إلى أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي، كما أن مقومات نجاح تطبيق القياس المتوازن للأداء تتوافر في المصارف السعودية، وأنها تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية، واختلفت مع الدراسة الحالية في أن إضافة بعد الشراكة المجتمعية إلى الأبعاد الأربعة سوف يسهم في تحسين جودة قياس الأداء في المصارف من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس العلاقة بين المصارف والمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، دراسة (محمد رجب 2013) وفيها أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق نموذج المقياس المتوازن للأداء بنسب عالية ومتفاوتة، دراسة (رمضان أبو عجيبة 2012) وقد بينت أن لدى البنوك الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و توصلت -كذلك- إلى توافر البيانات اللازمة لاستخراج مقاييس أداء أبعاد الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك، وأن تطبيق بطاقة الأداء يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء وبين استراتيجية المنظمة، واختلفت مع الدراسة الحالية في وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

ثم دراسة (جودة 2008) التي أشارت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام و في أبعاد الالتزام، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي، إضافة إلى المقاييس المالية، ودراسة (عبد الحميد مغربي 2006) وقد بينت أن هناك العديد من الشركات الرائدة في السعودية طبقت قياس الأداء المتوازن، ودراسة (عبد اللطيف و التركمان 2006) التي بينت أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس و تقييم الأداء بشكل شامل، وهي -كذلك- تتضمن القياسات المالية و غير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة للمنظمة، وأن بطاقة القياس المتوازن تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذت بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة: (الأمس واليوم والغد)،

و دراسة (علي الشيخ 2007) بينت أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة القياس المتوازن الأربعة وبين الدرجة الكلية للبطاقة، وأن معظم العاملين و المساهمين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركة في مجال العمليات الداخلية و التعلم و النمو، هذا وقد اختلفت مع الدراسة الحالية في أن معظم العاملين و المساهمين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي و الزبائن بشكل متساو ، دراسة (مارك 2000) بينت أن التحليل الاستراتيجي الشامل ساعد الإدارة في تحديد الغايات و الأهداف الاستراتيجية للأبعاد التي تقوم عليها بطاقة العلامات المتوازنة، وأما دراسة (كابلان و نورتون 1992) فقد بينت أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، كما أنها تعد نظاما شاملا لقياس الأداء يتكون من مقاييس مالية وغير مالية من أجل توفير معلومات تساعد إدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (هالة الخولي 2001) التي وجهت انتقادات إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتمثل في الانتقاد الأساسي في فرض العلاقة السببية بين جوانب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وأن العلاقة هي علاقة منطقية وليست سببية، وأن فرض السببية هو فرض مشكوك فيه مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عدم تحقيق الأداء الأمثل والانتقاد الثاني: أنه نموذج هرمي من أعلا إلى أسفل وبالتالي فهو لا يعد أداة متكاملة للإدارة الاستراتيجية؛ ذلك لأنه لا يأخذ عوامل الخطر التي قد تهدد الاستراتيجية في عين الاعتبار.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بنسبة: 79% بين البعد المالي وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وأن تغييرا بسيطا في البعد المالي يحدث تغييرا في الأداء بنسبة: 69%، وأن البعد المالي يؤثر على الأداء بنسبة: 62% ، وبينت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وبين الأداء في تلك المصارف؛ أي أن العلاقة دعمت، ويعتبر الفرض مقبولا.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات منها: دراسة (مزنة الباقر 2015) التي بينت أنه يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى، ودراسة (مريم شكري 2012) التي بينت وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته، وتأثير محاور بطاقة الأداء على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة)، ودراسة (عادل جواد 2011) التي بينت أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية بغزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة: 76,18%، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى كفاءة الأداء التمويلي

بنسبة: 72,13% ، ثم دراسة (كابلان و نورتون 1992) إذ بينت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة.

ودراسة (جمال حسن 2012) حيث بينت أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما لوحظ من تكلفة الساعة الدراسية في أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، واختلفت الدراسة مع دراسة (خلف و النجار 2012) حيث بينت الدراسة أن أداء البنك يتصف بالضعف من الناحية المالية، ودراسة (محمد رجب 2013) بينت أنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة وبين ترشيد أداء إدارة الأرباح .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بنسبة: 81% بين بعد العملاء وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وأن تغييرا بسيطا في بعد العملاء يحدث تغييرا في الأداء بنسبة: 72%، وأن بعد العملاء يؤثر على الأداء بنسبة: 66% ، وبينت الدراسة -أيضا- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وبين الأداء في تلك المصارف، أي أن العلاقة دعمت ويعتبر الفرض مقبولا.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات منها: دراسة (مزنة الباقر 2015) التي أوضحت أن الإدارة تسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة إلى عملائها. ودراسة (فخر الدين أحمد 2007) التي أشارت إلى حصول عملاء المصارف السودانية على خدمات ذات جودة عالية.

وقد اختلفت الدراسة مع عدة دراسات منها: دراسة (محمد عبد الله 2015) حيث بينت أن المؤشرات التي يتم اتباعها في تقييم الأداء بالتركيز على بعد العملاء ضعيفة وغير حقيقية، كما توصلت إلى ضرورة إدخال عنصر الجودة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حتى يزيد من كفاءة وفعالية عملها، بالإضافة إلى إمكانية اختصار بعد العملاء في بعد الجودة مما يقلل في خطوات استخدام البطاقة، ودراسة (فخر الدين أحمد 2007) إذ بينت الدراسة أن هناك اختلافا ذي دلالة إحصائية بين توقعات عملاء المصارف السودانية لجودة الخدمات المقدمة لهم حسب الخصائص الشخصية لهؤلاء العملاء، وأن المستوى التعليمي يؤثر سلبا أو إيجابا على تفهمهم للخدمات المصرفية المقدمة، واختلفت الدراسة -أيضا- مع دراسة (خلف والنجار 2012) التي بينت أن الحصة السوقية للعملاء لم تكن بالمستوى المطلوب.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وقد بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بنسبة: 85% بين بعد العمليات الداخلية وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وأن تغييرا بسيطا في بعد

العمليات الداخلية يحدث تغييرا في الأداء بنسبة: 82%، وأن بعد العمليات الداخلية يؤثر على الأداء بنسبة، 72%، وبينت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وبين الأداء في تلك المصارف؛ أي أن العلاقة دعمت ويعتبر الفرض مقبولا.

كما اختلفت هذه النتيجة مع عدة دراسات منها: دراسة (علي الشيخ 2007) وفيها أن معظم العاملين والمساهمين في شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجال العمليات الداخلية، واختلفت مع دراسة (Greiling 2010) في أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو وبين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، كما ألمحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بنسبة: 89% بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء بالمصارف الإسلامية، وأن تغييرا بسيطا في بعد التعلم والنمو يحدث تغييرا في الأداء بنسبة: 93%، وأن بعد التعلم والنمو يؤثر على الأداء بنسبة: 79%، كما ذكرت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والأداء في تلك المصارف، أي أن العلاقة دعمت ويعتبر الفرض مقبولا.

تتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات منها: دراسة (جمال حسن 2012) التي بينت أن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير العلاقة مع الخريجين، ومتابعة أوضاعهم؛ ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل، و دراسة (محمد الخضر 2006) إذ أشارت إلى أن الحوافز لها دور كبير في رفع الإنتاجية للعاملين في البنك، وأن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وأن العدالة في الترقية هي أكثر أهمية في الحوافز المعنوية، ودراسة (محمد رجب 2013) التي بينت أنه لا توجد علاقة عكسية بين تطبيق مقاييس الأداء في جانب التعلم والنمو ضمن المقياس المتوازن للأداء و بين ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية، واختلفت الدراسة مع عدة دراسات منها: دراسة (محمد عبد الله 2015) التي خلصت إلى إمكانية اختصار بعد التعلم والنمو في بعد الجودة مما يقلل في خطوات استخدام البطاقة، ودراسة (علي الشيخ 2007) التي ذكرت أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون أنشطة تعليمية أفضل.

ثانياً: النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1) بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لها تأثير على جودة الأداء بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.
- 2) التقييم المستمر لأداء المصرف يرفع من كفاءة الأداء بشكل دقيق وتوقع الانحرافات قبل انحرافها.
وتلاحظ الباحثة أن النتائج رقم: (1) و رقم: (2) تؤكد الفرضية الرئيسية للبحث.
- 3) استغلال المصارف الإسلامية لمواردها بكفاءة وتطوير خدماتها وابتكارها يزيد الإيرادات.
- 4) استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور البعد المالي يزيد العائد على الاستثمار وربحية المساهمين.
وتلاحظ الباحثة أن النتائج رقم: (3) ورقم: (4) تؤكد الفرضية الأولى للبحث.
- 5) جودة الخدمات المصرفية المقدمة وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء يعمل على رضاهم.
وتلاحظ الباحثة أن النتيجة رقم: (5) تؤكد الفرضية الثانية للبحث.
- 6) تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تخفض التكاليف وأن سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي في الحوالات وسداد الالتزامات تساعد على زيادة العمليات المصرفية.
- 7) استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد العمليات الداخلية عن طريق جودة أداء الموظفين وتيسير العمليات والإجراءات الداخلية تزيد الإيرادات.
وتلاحظ الباحثة أن النتائج رقم: (6) و رقم: (7) تؤكد الفرضية الثالثة للبحث.
- 8) التدريب والإعداد الجيد للموظفين وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية يساعد على كسب ولائهم و زيادة الإنتاجية، تلاحظ الباحثة أن النتيجة رقم: (8) تؤكد الفرضية الرابعة للبحث.

ثالثاً: التوصيات:

توصّلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- 1) 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) إلحاق موظفي المصارف الإسلامية بدورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوعيتهم بالمزايا التي ستحققها للمصرف من وراء ذلك.
 - 4) تطوير بطاقة الأداء المتوازن حتى تواكب التطورات المتسارعة للبيئة المصرفية.
 - 5) العمل على تطوير وابتكار الخدمات المصرفية والاهتمام ببيد العملاء و بعد التعلّم و التّمّو لدعم الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية .
 - 6) الاهتمام بورش العمل لمناقشة أهداف واستراتيجيات المصرف وكيفية الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفاعلية.
 - 7) دراسات مستقبلية:
- أ- تناول موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جوانب أخرى كدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء في المصارف الإسلامية من المنظور الاجتماعي.
- ب- توصية بدراسة مستقبلية بعنوان دور التدريب في تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم .
2. أبو شادي ومحمد إبراهيم، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة 2000، ط2.
3. أثمار عبد الرازق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015 م .
4. أحمد عارف محروس أبو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، القاهرة ، 2013.
5. أحمد صبحي العبادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، دارالفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 م .
6. انجلو فينار دوس، ترجمة أبو ذر محمد أحمد الجلي، التمويل والمصرفية الإسلامية في جنوب شرق آسيا تطويرها ومستقبلها، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض 2009 م .
7. د الهلالي الشربيني ، أماني غبور، قضايا معاصرة في التعليم الخاص، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، المنصورة ط1 ، 2017 .
8. أيتن محمود المرحوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، المناهل، 2008م.
9. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003م.
10. راويه حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية وتنمية الأداء - تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011
11. د رفاعي محمد، ود.محمد سيد، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001م.
12. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، 2003م.
13. د.سمير الشاعر. المصارف الإسلامية من الفكر إلى الاجتهاد، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2011م .
14. صادق راشد حسين الشمري، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية أنشطتها، التطلعات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 م .
15. صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر.
16. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء، دار رؤيا ، الرياض، 2013م

17. عادل رزق، الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013م
18. عبد الرازق رحيم الهيتي، المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998 م.
19. عبد العزيز قاسم محارب ، المصارف الإسلامية التجربة وتحديات العولمة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011 م.
20. عبد القادر قائد سعيد المجيدي، مسؤولية البنوك الإسلامية عن خدماتها المصرفية وأعمالها الاستثمارية، دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع، المنصورة ، 2015 م .
21. عبد الحميد أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج1 ، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، القاهرة ، 1999 م .
22. عدنان النهدي، العلاقة بين البنوك المركزية و البنوك الإسلامية في النسب المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت ، 1989 م .
23. د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار النهضة العربية ، ط1، القاهرة، 1981م
24. عصام عمر، البنوك الوضعية والشرعية، النظام المصرفي . نظرية التمويل الإسلامي . البنوك الإسلامية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ، 2013 م .
25. علي عباس، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة ، م2008.
26. غازي عبد الحميد الرقيبات، المصارف المتخصصة، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، 2014 م .
27. فاطمة أحمد زكي إبراهيم، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، 2015.
28. محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية أحكامها مبادئها . تطبيقاتها المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4 ، عمان ، 2017 .
29. محمود القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر ، الرياض، 2012م
30. محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2010 م .
31. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013م .
32. محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، الإدارة الاستراتيجية ، ألفا للوثائق ، قسنطينة، الجزائر، 2017 .

33. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2016.
34. معن محمود عياصرة، ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2015.
35. ميرفت محمد أمين الإدريسي، الرقابة الداخلية على أعمال البنوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، <https://www.overdrive.com> .
36. وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1 ، 2009 م .
37. يعرب محمود إبراهيم الجبوري، دور المصارف الإسلامية في التمويل والاستثمار، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، 2014.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد عوض حافظين زايد، مفهوم الأداء المصرفي، مجموعة المسار المصرفي و المالي الاستشارية، 2018 م
1. جمال حسن محمد أبو شرخ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزقباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في الجامعة، دراسة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة قسم محاسبة وتمويل، 2012.
2. رمضان عثمان الغريب أبو عجيلة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
3. سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر، الجزائر، 2015-2016م.
4. سناء مسعود، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015 م.
5. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2012م.
6. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بكرة، 2002 م.
7. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، الجلد 27، العدد 4، 2006 م.

8. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 م.
9. فتحية قناوي، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ما جستير تدقيق ومراقبة التيسير، جامعة قاسري مرياح، دقة، 2014م.
10. فخر الدين أحمد محمد، قياس جودة خدمات المصارف السودانية من منظور ادارة الجودة الشاملة بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2007 م
11. كوثر الأبجي، معايير تقييم أداء المصارف الإسلامية، رسالة علمية في 24-1-2016 م، مجلة الاقتصاد الإسلامي، 14-3-2018 م [www.https://aliqtisadalislami.net](https://www.aliqtisadalislami.net)
12. محمد الخضر الطاهر عبد القادر، أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية، 2006 م.
13. محمد رجب محمود بدر، دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح، دراسة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2013.
14. محمد عبد الله محمد أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة مصرف السلام من (2009-2015)، بحث تكميلي نيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
15. محفوظ أحمد جودة، نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الامنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد 2، 273-292، 2008 م.
16. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام باقة الأداء المتوازن، دراسة لنيل درجة الماجستير قسم المحاسبة والتمويل ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
17. مزنة الباقر على محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

المجلات و الدوريات :

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل العاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، م 2009 .

2. علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، مج 42، ع1، 2015 م.
3. عبد الله الزهراني ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية ، برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات ، <https://www.iktissadevents.com>.
4. محمد فتحي عبد الهادي، محمد سالم غنيم، إبراهيم أحمد الدوي، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج22، ع1، أكتوبر 2015 - مارس 2016 م .
5. محمد نوتره، مريم ملوح، بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التيسير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، 2017 م
6. مركز المنشأة الصغيرة وتنمية المبادرات، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المنشآت، الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة .
7. مصعب محمد زهير الدويك، سامر قللوة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية، عمان، الأردن 2014 م.
8. هالة الخولي، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 56، 2001م.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية :

1. 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 .
2. 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.
3. B Ramesh,(2010) "Importance of Balanced scorecard for Growth of SMEsector" Management Accountant. VOI .45,ISS.5.
4. Greiling, DOROTHEA. (2010) .'Balanced scorecard implementation in German non-profit organization" international journal of productivity and performance managementVol 59, issue 6,pp 534-554 .
5. Kaplan, Robert s., and Norton, David p., "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review Vol. (39),No. (1), Fall 1996.

6. 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 .

ثالثا : مواقع الشبكة العنكبوتية :

1. [.https://www.ar.m.wikipedia.org.com](https://www.ar.m.wikipedia.org.com)
2. [.https://www.ar.m.wikipedia.org.com](https://www.ar.m.wikipedia.org.com)
3. <http://aljsad.org/forum49/thread65657>
4. <http://www.alrajhibank.com.sa>
5. <https://www.Asmainfo.com>
6. <https://www.ar.m.wikipedia.org>
7. <https://www.ar.m.wikipedia.org>
8. <https://www.first1saudi.net>
9. <https://www.sama.gov.sa>
10. <https://www.saudi-banks.info>
11. <https://www.accdiscussion.com>
12. <https://www.overdrive.com>
13. www.meujo.com
14. www.aliqtisadalislami.net
15. www.mcci.org.sa
16. <https://www.kenanaonline.com>
17. <http://www.soussiom.com>
18. <https://ba.univ-ouargla.d>
19. <http://www.elmaghrby.com/usearche.13.doc>
20. <https://www.mdweik.wordpress.com>
21. <https://www.journals.ju.edu.jo>

الملاحق

ملحق رقم: (1)

جدول (48) قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
بروف إبراهيم فضل المولى	بروفيسور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
دكتور عادل عيسى	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
دكتور عبد المنعم محمد الطيب	أستاذ مشارك	أكاديمية السودان للعلوم المالية والمحاسبية
دكتور محمد عبد الرحمن	استاذ مساعد	أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية
دكتور خديجة مختار	أستاذ مشارك	أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية



ملحق رقم: (2)

الاستبانة (قبل التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة / بنك

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،، وبعد

الموضوع /تعبئة استبانة للحصول على درجة الماجستير .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان (اطار مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية) ولكي تحقق الدراسة الميدانية أهداف البحث بشكل حقيقي و خاصة في قياس متغيراتها بشكل علمي ينسجم مع فرضياتها ، كان لا بد من أداة فعالة للقياس ، وقد تم اختياركم للإجابة على هذا الاستبيان إيماناً مني بأهمية وجهات نظركم حول موضوع دراستي

الباحثة اذ تشكر لسعادتكم حسن تعاونكم بالإجابة على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان بكل جدية ومهنية ، وأنها على يقين من ان إجاباتكم سيكون لها عظيم الأثر في إعداد الإطار المقترح لتقييم اداء المصارف الاسلامية في المملكة العربية السعودية و سوف تعامل تلك البيانات بالسرية التامة و سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

الباحثة

نعيمة علي محمد احمد

Naima-055@hotmail.com

البيانات الأولية (المعلومات الشخصية) :

يهدف هذا المحور الى التعرف على الخصائص الديمغرافية لموظفي المصرف الاسلامي بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا أرجوا منكم التكرم بوضع اشارة (×) امام المربع المناسب .

- الجنس : () ذكر () انثى
 العمر : () أقل من 30 سنة () 30 و اقل من 40 () 40 و اقل من 50 () 50 فأكثر
 المؤهل التعليمي : () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () اخرى
 سنوات الخبرة : () اقل من 5 سنوات () 5 و اقل من 10 () 10 و اقل من 15 () 15 فأكثر
 الوظيفة : () مدير عام () مدير إدارة () مدير قسم () موظف () اخرى
 التخصص : () محاسبة () إدارة اعمال () إدارة مالية () علوم مالية () اقتصاد () اخرى
 الدورات التدريبية : () استثمار () مخاطر () اعتمادات () خدمة عملاء () اخرى

المحور الأول: أسئلة الاستبيان :

هناك دلالة إحصائية بين التقييم الجيد للأداء و استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي)

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي الى انخفاض التكاليف و بالتالي الى زيادة العائد على رأس المال					
2	ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي الى زيادة الإيرادات					
3	تنوع مصادر الإيرادات ستؤثر على مستوى					

					الاستثمار والتمويل	
					تحسين و تطوير الخدمات المصرفية تؤدي الى خفض التكاليف .	4
					زيادة العائد على راس المال ناتج عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و يؤدي الى زيادة المبيعات	5
					زيادة القيمة المضافة دليل على كفاءة الادارة في توليد الارباح	6
					تبني استراتيجيات تطويرية جديدة تساعد المصرف على اضافة تدفقات نقدية مستقبلية	7
					التوازن بين المخاطر و العائد في ادارة المحفظة الاستثمارية يؤدي الى نمو معدل العائد على حقوق المساهمين .	
					تطوير نظام صناديق الاستثمار و ادارة المحافظ الاستثمارية يؤدي الى رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد	9
					زيادة العائد على رأس المال المستثمر هدفا استراتيجيا قابلا للتحقيق	10

هناك دلالة إحصائية بين التقييم الجيد للأداء و استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء)

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	جودة الخدمات المصرفية تؤدي الى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات					
2	زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن ما بين القدرات التنظيمية					

					المتاحة و الحصة السوقية المستهدفة يؤدي الى زيادة الربحية
					3 تحسن و تطوير قنوات الاتصال بالعملاء يزيد من ولائهم ويؤدي الى نمو المبيعات و زيادة الربحية .
					4 زيادة حجم المبيعات دليل على رضا العملاء على الخدمة المقدمة لهم
					5 زيادة ربحية العميل يساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد .
					6 انخفاض اسعار الخدمة وتكاليف الاداء تزيد من معدل ربحية العميل وزيادة الحصة السوقية وزيادة الايرادات .
					7 يسعى المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد عن طريق كفاءته في كافة عملياته
					8 اهتمام المصرف بمتطلبات و حاجات العميل يؤدي الى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و استقطاب مزيد عملاء
					9 اهتمام المصرف بمعرفة اراء العملاء حول الخدمات المقدمة يؤدي لرفع جودة الأداء مما يؤدي الى ولائهم
					10 سرعة استجابة المصرف لشكاوي العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي الى رضاهم

هناك دلالة إحصائية بين التقييم الجيد للأداء و استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات
الداخلية)

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص المصرف على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية و تصميم وابتكار خدمات مصرفية جديدة مما يؤدي الى خفض التكاليف و زيادة الحصة السوقية					
2	تركيز المصرف على تطوير إدارة المخاطر وفقا لإستراتيجية هيكل راس المال و ظروف السوق يؤدي الى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية و رفع العائد على الاستثمار					
3	الرقابة على جودة العمليات الادارية و التشغيلية يؤدي الى خفض تكاليف التشغيل و تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يساعد على رفع الميزة التنافسية					
4	الكفاءة و الفاعلية في استخدام تقنية المعلومات يؤدي الى خفض التكاليف وزيادة الانتاجية					
5	ان الاتصال المستمر بالعملاء عن طريق ارسال رسائل sms بأخر العمليات التي تمت على ارضيتهم تشعر العميل بالأمان و الولاء للمصرف					
6	اسهولة استخدام اجهزة الصراف الألي للقيام بعمليات الحوالات و سداد الفواتير و الخدمات الأخرى و معرفة الحساب بكل دقه يؤدي الى زيادة العمليات المصرفية					
7	تحسين وتطوير العمليات الداخلية بما يتلائم					

					مع متطلبات العميل يؤدي الى ولاءه للمصرف .	
					تطوير استخدام الخدمات الالكترونية و سهولة وسرعة استجابتها يؤدي الى زيادة تعامل العملاء مع المصرف	8
					تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي الى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية	9
					يسعى المصرف باستمرار على تحسين تكنولوجيا المعلومات و فق معايير الانتاجية يؤدي الى خفض التكاليف	10

هناك دلالة إحصائية بين التقييم الجيد للأداء و استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم و النمو)

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التدريب و الاعداد الجيد للموظفين يؤدي الى جودة الاداء .					
2	تلبية حاجات الموظفين المادية و المعنوية تؤدي الى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الانتاجية					
3	ان مستوى الدعم المقدم للموظف من قبل الادارة يؤدي الى رضائه و زيادة انتاجيته .					
4	انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي الى زيادة الانتاجية و بالتالي زيادة رضا العملاء و زيادة					

					المبيعات مما يؤدي الى زيادة الأرباح	
					زيادة ولاء الموظف يؤدي الى خفض دوران العاملين و هذا يؤدي الى الانتاجية	5
					توصيل المعلومات للموظفين يرفع من جودة الأداء و من جودة العمليات الداخلية بما يحقق رضا العميل	6
					البيئة المادية تساعد على زيادة الدورات التأهيلية و التطويرية للموظف مما يزيد من جودة انتاجيته .	7
					ان تبني خطة تدريبية لتطوير مهارات الموظفين و رفع مهاراتهم القيادية و الادارية يؤدي الى تحسين وجودة الاداء	8
					التحسين لنظام الحوافز و الترقيات يؤدي الى زيادة ولاء الموظف و الى زيادة الربح .	9
					ربحية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف	10

هناك دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الممتاز و استخدام عناصر بطاقة الأداء المتوازن (مجتمعة

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ترابط المؤشرات المالية و غير المالية في المصرف بإستراتيجيته و الأهدافه يؤدي الى زيادة الربحية لكلا من (العملاء ، الموظفين ، المساهمين) .					
2	تطوير انظمة الصراف الالي و الهاتف المصرفي و اجهزة نقاط البيع احدثت نقلة نوعية في مجال التقنية المصرفية مما سهل للعملاء اجراء عملياتهم و بالتالي زيادة رضاهم وزيادة المبيعات و الأرباح .					
3	استغلال المصرف لموارده المالية و امكانيته المتاحة بفاعلية وكفاءة يؤدي الى تطوير الأداء المالي والإداري و بالتالي الى توفير مصادر تمويل متعددة تؤدي الى زيادة العوائد .					
4	نمو الاستثمارات و زيادة الايرادات من المؤشرات المهمة التي يسعى المصرف لتحقيقها .					
5	تقديم البرامج التدريبية الملائمة لكل موظف تؤدي الى رفع كفاءة العلمية و العملية يؤدي الى زيادة انتاجيته و سرعة انجاز العمليات الداخلية.					
6	تحقيق التوازن ما بين ادارة النقدية و الأصول وراس المال المستثمر يؤدي					

					الى الحفاظ على حقوق الملكية و المساهمين و رضاهم	
					تطوير لنظام الخدمات الالكترونية و اضافة الخدمات الاجتماعية يؤدي الى زيادة الحصة السوقية و زيادة الايرادات	7
					التحسين المستمر للخدمات المصرفيه و تكنولوجيا المعلومات تؤدي الى انخفاض التكاليف و زيادة العائد على الاستثمار .	8
					سعي المصرف للتطوير و تحسين عملياته الداخلية يساعد على رفع الكفاءة التشغيلية يؤدي الى رضا وولاء العملاء و جذب عملاء جدد مما يؤدي الى زيادة المبيعات.	9
					ان تحديد المصرف لنقاط القوه والضعف و ترشيد التكاليف يؤدي الى تحسين العمليات الداخلية و بالتالي زيادة المبيعات و الربح	10



الاستبانة (بعد التحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

..... / السيد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

الموضوع / استبانة للحصول على درجة الماجستير .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان: (دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية)، وهي دراسة على عينة من المصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية، وعليه نرجوا التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة بكل دقة ووضوح.

والباحثة إذ تشكر حسن تعاونكم بالموافقة على إعطاء تقييمكم لموضوع الدراسة فإنها على يقين من أن آراءكم سيكون لها عظيم الأثر في إثراء هذه الدراسة، و سوف تعامل تلك البيانات بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

الباحثة

نعيمة علي محمد أحمد

Naima-055@hotmail.com

البيانات الأولية (المعلومات الشخصية:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الديمغرافية لموظفي المصرف الإسلامي بغرض تحليل النتائج فيما بعد؛ لذا أرجوا منكم التكرم بوضع إشارة (×) أمام المربع المناسب.

العمر : () أقل من: 30 سنة () ، 30 وأقل من: 40 () ، 40 وأقل من: 50 () فأكثر

الجنس : () ذكر () أنثى
المؤهل التعليمي: () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () أخرى

سنوات الخبرة : () أقل من 5 سنوات () 5 وأقل من 10 () 10 وأقل من 15 () 15 فأكثر

الوظيفة: () مدير عام () مدير إدارة () مدير قسم () موظف () أخرى

التخصص : () محاسبة () إدارة أعمال () إدارة مالية () علوم مالية () اقتصاد () أخرى

الدورات التدريبية : () استثمار () مخاطر () اعتمادات () خدمة عملاء () أخرى

المحور الأول: أسئلة الاستبيان :

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

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استغلال موارد المصرف بكفاءة يؤدي إلى انخفاض التكاليف و بالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال					
2	ابتكار و تطوير الخدمات المصرفية سيؤدي إلى زيادة الإيرادات					
3	تنوع مصادر الإيرادات يؤثر على مستوى الاستثمار والتمويل					
4	تحسين و تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف .					
5	زيادة العائد على رأس المال ناتج عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و يؤدي إلى زيادة المبيعات					
6	زيادة القيمة المضافة دليل على كفاءة الإدارة في توليد الأرباح.					
7	تبني استراتيجيات تطويرية جديدة تساعد المصرف على إضافة تدفقات نقدية مستقبلية.					
8	التوازن بين المخاطر و العائد في إدارة المحفظة الاستثمارية يؤدي إلى نمو معدل العائد على حقوق المساهمين.					
9	تطوير نظام صناديق الاستثمار و إدارة المحافظ الاستثمارية يؤدي إلى رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.					
10	زيادة العائد على رأس المال المستثمر هدف استراتيجي قابل للقياس.					

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء و بين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الإيرادات .					
2	زيادة الحصة السوقية عن طريق التوازن ما بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة يؤدي إلى زيادة الربحية					
3	تحسن و تطوير قنوات الاتصال بالعملاء يزيد من ولائهم ويؤدي إلى نمو المبيعات وزيادة الربحية.					
4	زيادة حجم المبيعات دليل على رضا العملاء على الخدمة المقدمة لهم.					
5	زيادة ربحية العميل يساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد.					
6	انخفاض أسعار الخدمة وتكاليف الأداء تزيد من معدل ربحية العميل وزيادة الحصة السوقية وزيادة الإيرادات.					
7	يسعى المصرف إلى الاحتفاظ بعملائه الحاليين و جذب عملاء جدد عن طريق كفاءته في كافة عملياته.					
8	اهتمام المصرف بمتطلبات و حاجات العميل يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و استقطاب المزيد منهم.					

					9	اهتمام المصرف بمعرفة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة يؤدي لرفع جودة الأداء مما يؤدي إلى ولائهم.
					10	سرعة استجابة المصرف لشكاوى العملاء و معالجتها بأقل وقت يؤدي إلى رضاهم

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

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص المصرف على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية و تصميم وابتكار خدمات مصرفية جديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الحصة السوقية.					
2	تركيز المصرف على تطوير إدارة المخاطر وفقا لاستراتيجية هيكل رأس المال و ظروف السوق يؤدي إلى التميز في الاستثمار و بالتالي زيادة الحصة السوقية و رفع العائد على الاستثمار.					
3	الرقابة على جودة العمليات الإدارية والتغيلية يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل و تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يساعد على رفع الميزة التنافسية.					
4	الكفاءة و الفاعلية في استخدام تقنية					

					المعلومات يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.	
					5 إن الاتصال المستمر بالعملاء عن طريق إرسال رسائل sms بآخر العمليات التي تمت على أرصدهم تشعر العميل بالأمان و الولاء للمصرف.	
					6 سهولة استخدام أجهزة الصراف الآلي للقيام بعمليات الحوالات و سداد الفواتير و الخدمات الأخرى و معرفة الحساب بكل دقة يؤدي إلى زيادة العمليات المصرفية.	
					7 تحسين وتطوير العمليات الداخلية بما يتلائم مع متطلبات العميل يؤدي إلى ولائه للمصرف.	
					8 تطوير استخدام الخدمات الالكترونية و سهولة وسرعة استجابتها يؤدي إلى زيادة تعامل العملاء مع المصرف.	
					9 تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة عائد العمليات المصرفية.	
					10 يسعى المصرف باستمرار إلى تحسين تكنولوجيا المعلومات و فق معايير الإنتاجية يؤدي إلى خفض التكاليف .	

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو و بين تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية

الرقم	المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التدريب و الاعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء .					
2	تلبية حاجات الموظفين المادية و المعنوية تؤدي إلى كسب و لائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية					
3	ان مستوى الدعم المقدم للموظف من قبل الإدارة يؤدي إلى رضائه و زيادة انتاجيته					
4	انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة رضا العملاء و زيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح .					
5	زيادة ولاء الموظف يؤدي إلى خفض دوران العاملين و هذا يؤدي إلى الإنتاجية					
6	توصيل المعلومات للموظفين يرفع من جودة الأداء و من جودة العمليات الداخلية بما يحقق رضا العميل					
7	البيئة المادية تساعد على زيادة الدورات التأهيلية و التطويرية للموظف مما يزيد من جودة انتاجيته					
8	ان تبني خطة تدريبية لتطوير مهارات الموظفين و رفع مهاراتهم القيادية و الادارية يؤدي إلى تحسين جودة الاداء					
9	التحسين لنظام الحوافز و الترقيات يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف و إلى زيادة الربح .					
10	إنتاجية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للمصرف					

محور الأداء في المصارف الإسلامية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار	الرقم
					تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اختيار العاملين بكفاءة إدارية .	1
					يوجد بالبنك جهة متخصصة لتقييم الاستشارات التي تساعد في تطوير الأداء	2
					يقوم البنك بتحديث أساليب العمل لتطوير الأداء	3
					توجد عملية تقييم مستمر تساعد على كفاءة الأداء بشكل دقيق .	4
					الجوانب التدريبية بالبنك خاصة لرفع كفاءة الأداء .	5
					تساهم بطاقة الأداء المتوازن في زيادة ولاء العاملين	6
					يتم اشتراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة بالبنك .	7
					يتم تصحيح الإجراءات بما يتلاءم مع جودة الكلمة بالبنك .	8
					يهتم البنك بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين .	9
					تشكل عملية تحقيق الأداء المتوازن المستمرة و الدائمة و سيلة رئيسية لتتبع الانحرافات قبل انحرافها .	10

ملحق رقم (3)

نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a 0.79.	0.62	0.38	.46622

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.089	1	.089	30.1.	0.000
Residual	21.301	98	.217		
Total	21.390	99			

a. Predictors: (Constant), y1

b. Dependent Variable: x1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.144	.263		4.348	.000
X1	0.69.	.070	.064	8.21	0.000.

a. Dependent Variable: y1

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.81	0.66	0.431	1.04217

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.560	1	10.560	39>02	.000 ^a
Residual	106.440	98	1.086		
Total	117.000	99			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.81	0.66	0.431	1.04217

a. Predictors: (Constant), y2

b. Dependent Variable: x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.495	.588		2.540	.013
	X2	0.72	.156	.300	9.17	.002

a. Dependent Variable: y2

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.85 ^a	0.721	.518	.70352

a. Predictors: (Constant), y3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.495	1	.495	45.2	.000 ^a
	Residual	48.505	98	.495		
	Total	49.000	99			

a. Predictors: (Constant), y3

b. Dependent Variable: x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.909	.397		9.842	.000
	g3	.821	.105	.101	13.22	.0000

a. Dependent Variable: y3

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 ^a	.0.790	.624	1.00088

a. Predictors: (Constant), y4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.818	1	2.818	62.7	.000 ^a
	Residual	98.172	98	1.002		
	Total	100.990	99			

a. Predictors: (Constant), y4

b. Dependent Variable: x4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.557	.565		4.526	.000
	g3	.931	.150	.167	19.15	.000

a. Dependent Variable: y4