

# أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية

## " دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د. هلال قاسم احمد صالح المريسي<sup>(1)</sup>

(1) جامعة العلوم الحديثة - صنعاء

الجمهورية اليمنية

Helal\_ahmed7@yahoo.com

### المخلص

محاور بطاقة الأداء المتوازن تساعد في عملية قياس وتقويم الأداء مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأداء المستدام.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها أن تهتم المصارف الإسلامية اليمنية بمواكبة التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة في مجال الرقابة وتقويم الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير مالية، الكمية والوصفية، القصيرة والطويلة المدى، على المصارف الإسلامية الاهتمام في البعد المضاف حديثاً والتمثل في بعد المسؤولية الاجتماعية ليكون الأداء متوازناً ومستداماً، العمل على تفعيل دور البطاقة الإرشادية الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف التي على أساسها تُتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقويم الأداء، الأداء المستدام، المصارف الإسلامية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام في المصارف الإسلامية اليمنية ومعرفة مدى توفر المقومات اللازم توافرها في هذه المصارف لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وحاولت الدراسة أن تجيب على السؤال الرئيس الآتي: ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام في للمصارف الإسلامية اليمنية؟ وقامت الدراسة باختبار الفرضية المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، التعليم والنمو، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية) وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء، فبطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في المحاسبة الإدارية المستخدمة في قياس وتقويم الأداء التي تعمل على تحقيق الاستقرار المالي وإيجاد آليات تمويلية تساعد في تعظيم ثروة الملاك لتحقيق عوائد ملائمة لهم، وتكشف بطاقة الأداء المتوازن عن مدى رضا العملاء وقياس المسؤولية الاجتماعية، تطبيق

## Abstract

This research aimed to study the impact of the Balanced Scorecard on the assessment of the sustainable performance in Yemeni Islamic banks and to find out the availability of the required components available in these banks to implement the Balanced Scorecard.

The study attempted to answer the query concerning the role of the Balanced Scorecard with its dimensions in the assessment of the sustainable performance in the Yemeni Islamic banks.

The study examined the hypothesis that there is no statistically significant relationship between the role of the Balanced Scorecard with its dimensions (financial, clients, education and development, internal processes, and social responsibility), and the measurement and evaluation of sustainable performance in the Islamic banks.

The study also reached a number of results including that the Balanced Scorecard is one of the modern means in administrative accounting used in measuring and evaluating performance; that works to achieve financial stability and find financing mechanisms that help increasing the wealth of owners to achieve suitable returns for them. Besides, the Balanced Scorecard serves

to recognize the satisfaction of the clients and measure the social responsibility. The implementation of the Balanced Scorecard dimensions helps in the process of measuring and evaluating performance that positively reflected on achieving sustainable performance.

The study concluded to a number of recommendations including that Yemeni Islamic banks should keep up with the development in modern administrative accounting in the field of supervising and evaluating performance by implementing the Balanced Scorecard which is considered a comprehensive, balanced, and multidimensional measurement system; internal and external, financial and non-financial, quantitative and descriptive, and short and long-term. Islamic banks should regard the recently added dimension that concerns the social responsibility for balanced and sustainable performance. They should activate the supervisory role of the card that determines the performance trends and the extent to which the necessary decisions are made through a clear and targeted strategy.

**Keywords :** Balanced Scorecard ,sustainable performance ,assessment of performance , Islamic banks

## المقدمة

تعرض مفهوم الأداء التقليدي للانتقاد من قبل المفكرين والباحثين وذلك لارتكازه - وبشكل كبير- على الأبعاد التقليدية كالبعد المالي متجاهلاً الأبعاد الأخرى مثل البعد البيئي والبعد المجتمعي حيث أن المنظمات تعمل ضمن إطارهما تؤثر وتتأثر بهما، وهذا يمثل إشكالية بالنسبة للمنظمات بأنواعها وعليه جاء مفهوم الأداء المستخدم كمفهوم حديث نسبياً يُعالج تلك الإشكالية من خلال تبنيه

مفهوم الاستدامة بأبعادها الثلاثة (البُعد الاقتصادي، البُعد البيئي، البُعد الاجتماعي)، واستخدامه مؤشرات مالية وغير مالية للقياس (مؤشرات البُعد الاقتصادي، مؤشرات البُعد البيئي، مؤشرات البُعد الاجتماعي).

وكأحد المدخل الحديثة لقياس وتقويم الأداء المستخدم تأتي بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب مرتبط باستراتيجية المنظمة والتي ظهرت هي بدورها أيضاً نتيجة للانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية المعتمدة هي الأخرى على مؤشرات مالية مستبعدة المؤشرات غير المالية وعليه برزت كأسلوب حديث لقياس وتقويم الأداء بشكل عام والأداء المستخدم بشكل خاص، لكنها أيضاً لم تسلم من الانتقادات لاستخدامها أربعة مؤشرات فقط لقياس وتقويم الأداء (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، متجاهلة الإطار الذي تعمل فيه المنظمة وهذا بدوره جعل منها عرضة للانتقاد إلى أن أُضيف للأبعاد الأربعة السابقة بُعداً خامساً (بُعد المسؤولية الاجتماعية) نظراً لأهميته السالفة الذكر، لكن هذا لا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن أداة كاملة لقياس وتقويم الأداء فلربما أُضيف بُعداً سادساً مثلاً.

تكمن العلاقة فيما بين الأداء المستخدم وبين بطاقة الأداء المتوازن في أن لكلاً منهما مفهوم حديث نسبياً برزا للعيان في بداية تسعينيات القرن الماضي وكذا أنهما يعتمدان على المؤشرات التقليدية (الاقتصادية المالية) وعلى المؤشرات غير المالية (الاجتماعية والبيئية) وأصحاب المصالح باختلاف أنواعهم، ومحاولة اكتشاف العلاقة فيما بين الأداء المستخدم وبطاقة الأداء المتوازن و التوصل لمعلومات وحقائق جديدة لها علاقة بالأداء المستخدم وبطاقة الأداء المتوازن.

### مشكلة الدراسة

إن التغيرات الاستراتيجية التي تواجهها بيئة الأعمال المعاصرة و الانتقادات الموجهة لأدوات القياس المالية وغير المالية التقليدية وازدياد حدة المنافسة في منظمات الأعمال و نظراً لأهمية البنوك الإسلامية والدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني أصبح من الضرورة وجود مؤشرات مالية وغير مالية تساعد على تقويم الأداء المستخدم، حيث أن التنفيذ الفعال لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقويم الأداء المستخدم في المصارف الإسلامية، وبناء على ما سبق تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي المتمثل فيما يلي: ماهو دور بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها في تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية اليمنية، ويتفرع من ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المالي في تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية؟
2. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن ببُعد العملاء في تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية؟
3. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن ببعده التعليم والنمو في تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية؟

4. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن ببعدها العمليات الداخلية في تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية؟

5. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المسؤولية الاجتماعية في تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية؟

#### أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته والتي يمكن إبرازها من خلال الآتي:

#### الأهمية العلمية

توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن، وإبراز دورها كمدخل إداري محاسبي يساعد المنظمات على تفعيل دورها في تعزيز تقويم الأداء المستدام للبيئة المحيطة بها، وتبسيط الضوء على أحد الأساليب المحاسبية والإدارية والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن تساعدها في تقويم الأداء المستدام في المصارف الإسلامية.

#### الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية في التطبيق الإجرائي لدور بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها في تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية من خلال إبراز نتائج بحثية يمكن من خلالها تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد المصارف الإسلامية على تقويم الأداء المستدام بما يتوافق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### أهداف الدراسة

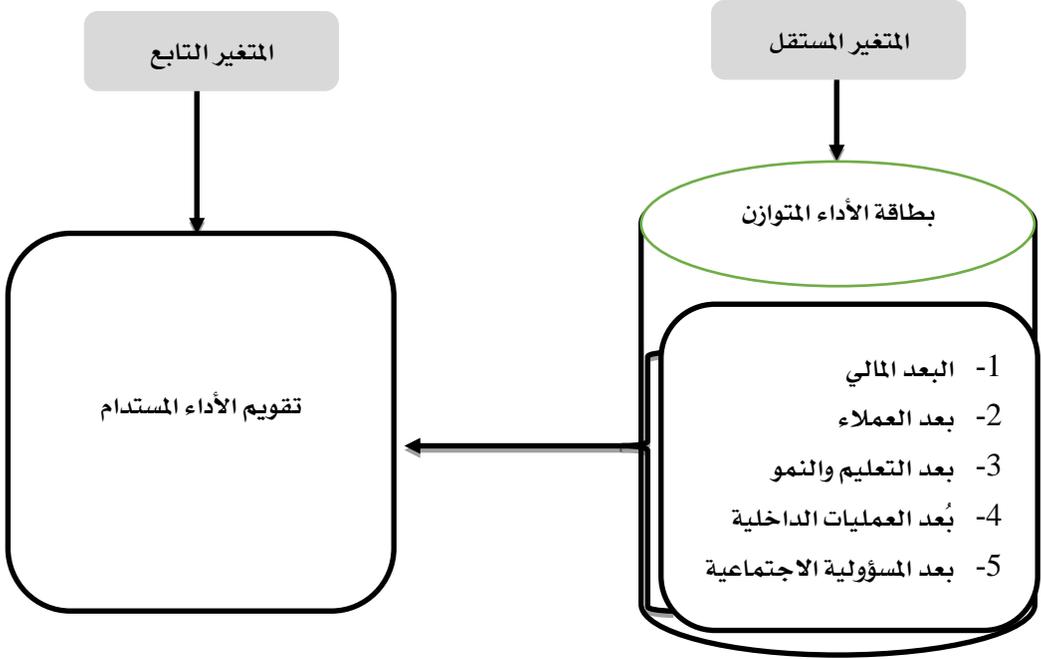
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. دراسة مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة المتطورة لقياس وتقييم الأداء المستدام.
2. دراسة على مفهوم وأبعاد قياس وتقييم الأداء المستدام.
3. دراسة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مؤشرات قياس وتقييم الأداء المستدام في المصارف الإسلامية.
4. دراسة العوقات التي تحد من استخدام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء المستدام المصارف الإسلامية.
5. دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري محاسبي يساعد المنظمات المختلفة في عملية قياس وتقييم الأداء المستدام من خلال الأبعاد البيئية والاجتماعية للتنمية المستدامة.

### نموذج الدراسة

وفقاً لمتغيرات الدراسة يوضح الشكل الآتي الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## فرضيات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة وبقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة في مشكلتها، ومن خلال النموذج السابق تم اعتماد فرضية رئيسية للدراسة.

### الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، التعليم والنمو، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية) وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المسؤولية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن وبين قياس وتقويم الأداء المستدام بالمصارف الإسلامية.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :-

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في تقويم الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد المسؤولية الاجتماعية).

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الجمهورية اليمنية العاصمة صنعاء، حيث القيام بدراسة ميدانية على عينة من المصارف الإسلامية فيها.

الحدود البشرية: سوف يقتصر هذا البحث على آراء عينة من موظفي المصارف الإسلامية باختلاف مسمياتهم ومناصبهم الوظيفية.

الحدود الزمانية: اتخذت الدراسة مجالاً زمنياً متمثلاً بالعام 2020م.

#### منهج الدراسة

سوف تقوم الدراسة باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والتحليل القياسي، الذي يعتمد تجميع البيانات والمعلومات والآراء والحقائق ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، وذلك بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS وأيضاً الاستعانة بالكتب والأبحاث والرسائل العلمية، وصولاً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، لمعرفة إمكانية تقويم الأداء المستخدم بواسطة بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية اليمنية.

#### الدراسات السابقة

سيتم تناول الدراسات السابقة حيث سيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقل حداثة بالإضافة إلى التعليق على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتفصيل ذلك على النحو الآتي :

- دراسة عثمان (2019م) : هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، من خلال تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو - بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء - البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات قطاع صناعة الإسمنت بجمهورية مصر العربية، وحددت عينة الدراسة على مرحلتين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو - بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء - البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية، وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- دراسة عبد (2019م): هدفت الدراسة إلى قياس الأداء الاستراتيجي المستخدم للشركة عينة الدراسة على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالاستدامة للشركة عينة الدراسة، وكان مجتمع وعينة الدراسة متمثل بالشركة العامة للإسمنت "معمل إسمنت الكوفة"، توصلت الدراسة إلى أن البعد الخامس (غير الاقتصادي) في بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون منظور المسؤولية الاجتماعية والأداء المستخدم فهو موجه لمنطلقات ومصالح

المجتمع بعده من أصحاب المصالح في الشركة ، وأن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يمكن أن يكون أفضل وصف لتحسن أداء المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام.

- دراسة عبدالعال (2019م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، والتعرف على واقع قياس الأداء الاستراتيجي بجامعة سوهاج باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة سوهاج، تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج القائمين بأعمال إدارية (وكيل كلية - رئيس قسم - مدير وحدة ذات طابع خاص)، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ظهور بطاقة الأداء المتوازن - مدير وحدة ذات طابع خاص، في التغلب على مشكلة أساسية تواجهها المؤسسات المعاصرة، وأن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج .

- دراسة شريف (2019م): هدفت الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع أبعاد المقاييس المرجعية وعلاقتها بأبعاد تحسين الأداء في المنظمات الصحية، تمثل مجتمع الدراسة في عدد من العاملين في المنظمات الصحية الخاصة في محافظتي القاهرة والشرقية قامت الباحثة بتطبيق أسلوب العينة الطبقية العشوائية على مختلف الفئات العاملة بالمنظمات الصحية الخاصة، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستنباطي تحديد العلاقة بن متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود قصور في تطبيق بُعد العملاء بالمنظمات الصحية حيث لا توفر قنوات اتصال لتلقى شكاوى العملاء حيث توجد آلية تتيح التعرف على درجة رضاهم، كما اتضح وجود قصور في تطبيق بُعد العمليات الداخلية بالمنظمات الصحية

- دراسة عنجة (2019م):هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، كان مجتمع الدراسة الأصلي من فئات العاملين في عدد من البنوك التجارية السودانية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات مالية أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وأن استخدام مقياس البعد المالي يؤدي إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام مقياس بُعد العمليات الداخلية لأنه من المقاييس المهمة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمة، وكذا العمل على دراسة أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات السابقة بغرض تحسين وتطوير وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

- دراسة البريهي (2019م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المكاتب المرخص لها للعمل بتدقيق الحسابات لعام 2018م المصنفة حسب تصنيف جمعية المحاسبين اليمنيين إلى صنفين: أولاً شركة

المحاسبة والمراجعة التضامنية لعدد (20) شركة مراجعة، ثانياً مكاتب المحاسبة والمراجعة الفردية لعدد (318) مُراجع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اتفاق بين ممارسي المهنة في مكاتب المراجعة اليمنية على المشاكل التي تواجه قياس جودة عملية المراجعة، وجود علاقة بين كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس جودة عملية المراجعة، حيث جاء بُعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى، تلا ذلك بُعد العمليات الداخلية، فالبُعد المالي، ثم البُعد الأخلاقي كأحد أهم الأبعاد المتعلقة بعملية المراجعة.

دراسة شريعية وآخرون(2019):هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية بمدينة البيضاء من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء محل الدراسة جاء متوسطاً، وبنيت الدراسة أن بُعد العمليات الداخلية حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ثم البعد المالي تلاه بُعد النمو والتعلم وأخيراً بُعد العملاء، لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات آراء المشاركين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (النوع، المؤهل العلمي، التخصص مدة الخدمة، الدورات التدريبية)

دراسة الإدريسي(2018م):هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المستخدم لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومعرفة أبعاد إدارة الجودة التي لها الدور الأكبر في تعزيز الأداء المستخدم، وتحديد مستوى تحقق الأداء المستخدم في بيئة المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية، معرفة الفروق المتعلقة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً كمتغير مستقل، ودورها في تعزيز الأداء المستخدم لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تبعاً لنوع المنظمة التعليمية (حكومية وأهلية)، تمثل مجتمع الدراسة في جميع المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية الواقعة في نطاق أمانة العاصمة صنعاء والتي بلغ عددها (856) منظمة تعليمية حكومية وأهلية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الفرعية في تعزيز الأداء المستخدم لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية في تعزيز الأداء المستخدم لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية ولصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.

- دراسة الأحص (2014م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك التجاري اليمني، وكذا التعرف على مستوى الأداء المؤسسي له، فضلاً عن اختبار علاقة الأثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للبنك التجاري اليمني، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية، وجميع مدراء فروع البنك في جميع المحافظات، والبالغ عددهم (112) فرداً، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة أهميتها من الأكثر على الأقل أهمية وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك أن مستوى الأداء المؤسسي للبنك التجاري اليمني وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد كان مرتفعاً في جميع أبعاده حيث احتل البعد المالي للبنك المرتبة الأولى ويليه بُعد العمليات الداخلية وفي المرتبة الثالثة بُعد العملاء وأخيراً بُعد التعلم والنمو، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية فقط على الأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بمجموعة توصيات منها زيادة الاهتمام باستراتيجية الموارد البشرية بكافة مكوناتها لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، إنشاء وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة متخصصة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى تعيين كادر من الموظفين للقيام بجميع المهام المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي واستخدامها كأداة لتقييم الأداء المؤسسي للبنك ككل.

- دراسة الديلمي (2014م): هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف منها التعريف بمستوى الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات مقاساً بطاقة الأداء المتوازن ((BSC، قياس أثر الأسبقيات التنافسية التي تتبناها تلك الشركات، في أدائها الاستراتيجي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، تمثل مجتمع الدراسة في شركات صناعة الأدوية اليمنية، والبالغ عددها (9) شركات عاملة في اليمن، توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها، ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات صناعة الأدوية وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، جاء منظور الزبائن في المرتبة الأولى من حيث اهتمام الشركات بمستوى الأداء الاستراتيجي، يليه منظور العمليات الداخلية والبعد المالي ومنظور التعلم على التوالي، كما تعتمد إدارات شركة صناعة الأدوية اليمنية على القوائم المالية فقط في تقييم أدائها بشكل عام

ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات والأبحاث السابقة في الجوانب الآتية:

1. تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحث التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المستدام ، كما تتخذ هذه الدراسة المصارف الإسلامية كمجتمع وعينة للدراسة الحالية.
2. محاولات تطبيق هذه التقنية في البيئَة اليمنية ما زال في بدايته وضمن حدود ضيقة جداً وقد تزداد هذه المحاولات على أثر التغييرات التي حدثت في بيئَة الأعمال اليمنية والتي أبرزتها شدة المنافسة، ولكن في القطاع الخاص بشكل أكبر من القطاع العام.

### 1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتطورها ومقوماتها وأهدافها

#### 1-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عُرِفَت على أنها " تترجم رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تقدم الإطار لتنفيذ الاستراتيجية، ولا تركز بطاقة المقاييس المتوازنة فحسب على تحقيق الأهداف المالية فحسب، ولكنها تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب على المنظمة أن تحققها لمقابلة أهدافها المالية، وتقيس بطاقة المقاييس أداء المنظمة من أربعة أبعاد (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التشغيل الداخلي، بُعد التعليم والنمو)، وتؤثر استراتيجية الشركة على المقاييس المستخدمة لمتابعة الأداء في كل من هذه الأبعاد الأربعة". ( Horngren، 2000م، ص860)

كما عرفت بأنها "أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت. وهي تُعدُّ نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث يوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء وفعالية العمليات الداخلية وجوانب التعليم والتطوير والإبداع في المنشأة سواءً كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وسواءً كانت خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة". (محمد وآخرون، 2011م، ص204)

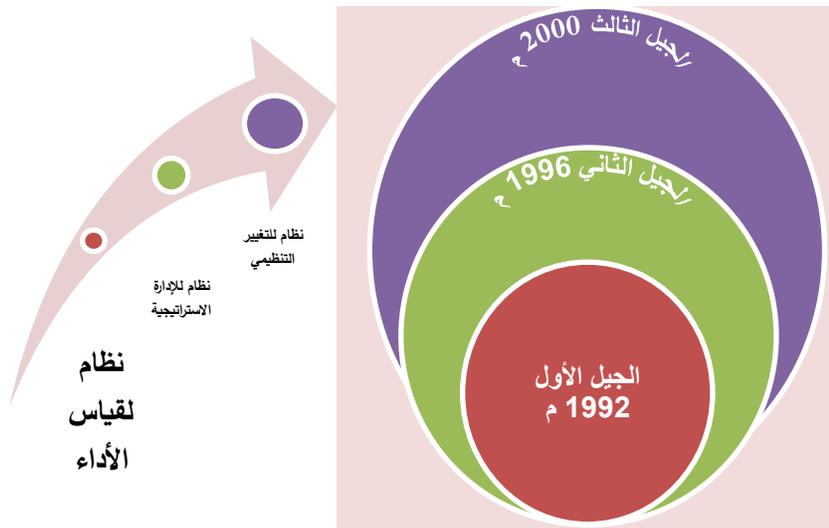
ومن جهة التركيز على الأبعاد الأربعة عرفها نقلاً عن بأنها "نموذج لتقييم أداء الأعمال من خلال مجموعة من المقاييس التي توازن بين الأداء المالي والعمليات الداخلية والتعليم والابتكار ورضا العميل". (Hilton, 2008, 11) نقلاً عن (المطري، 2010م، ص85)

وعرفت على أنها "نظام شامل يعمل على إعطاء صورة حقيقية عن أداء الوحدة الاقتصادية وتتكون هذه البطاقة من أربع أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) التي تعمل بشكل متبادل فيما بينها لتوفر التغذية العكسية لأهداف الوحدة". (عبد الستار، 2018م، ص464)

من خلال التعريفات السابقة يُمكن للباحث من استخلاص تعريف لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بعد إضافة بعد خامس والمتمثل في بعد المسؤولية الاجتماعية حيث أن هناك دراسات ناقشت هذا البعد مثل دراسة نصر الأحمدى بعنوان "أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية"، وكذلك دراسة رياض البرهي بعنوان "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة" وذلك نظراً لأن الأداء الاجتماعي أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي وحدة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، ولما له من أهمية في رفع كفاءة وتقويم الأداء للمنظمات، ووفقاً لما سبق فإنه يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام شامل وأسلوب إداري حديث يعطي الإدارة العليا للمنظمة نظرة متكاملة عن أداء المنظمة وذلك بالاعتماد على مؤشرات مالية كالمبيعات وزيادتها والربحية والعائد والحصة السوقية وتقليل التكاليف والمصروفات وكذلك الاعتماد على مؤشرات غير مالية كثقافة المنظمة ودورها الاجتماعي وفعالية برامجها وخططها الاستراتيجية مما تمكنها من تقييم إنجازاتها وتساعد على تحقيق أهدافها وتقوم على خمسة أبعاد (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التشغيل الداخلي، بُعد التعليم والنمو، وبُعد المسؤولية الاجتماعية).

## 1-2 تطور (أجيال) بطاقة الأداء المتوازن:

هناك ثلاثة أجيال مر بها تطور بطاقة الأداء المتوازن يوضحها الشكل التالي:  
شكل رقم (2) يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

( <https://twitter.com/Jr999mj/status/1146053719924051968/photo/1>)

**الجيل الأول:** بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء: تميزت هذه المرحلة بكون بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من مقاييس (مؤشرات) الأداء، وتقسيم الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو).

**الجيل الثاني:** بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية: تطورت منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتكون بمثابة استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية ورسالة وأهداف ومؤشرات ومستهدفات ومبادرات ومشاريع تركز على ربط مقاييس الأداء بالاستراتيجية وربط الأهداف الاستراتيجية فيما بينها بناءً على فرضية السبب والآخر.

**الجيل الثالث:** بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتغيير التنظيمي: جاء الجيل الثالث لمعالجة الإشكالية التي ظهرت في الجيل الثاني وهي أن الاستراتيجية امتلأت بالبيانات والمعلومات الهائلة والمتابعة والضبط العالي في ظل ظروف متغيرة لذلك سعت المنهجية لأن تكون مرشدة وميسرة وواقعية ومرنة لذلك عملت على رسم خارطة استراتيجية موائمة ومتدرجة، وبناء عملية الاتصال على الأهداف الاستراتيجية ومنح الصلاحيات للمكها.

### 1-3 أهداف ومهام بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن توضيح أهداف بطاقة الأداء المتوازن بحسب رأي الكتاب والباحثين على النحو التالي:  
 تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحديد أهداف دورية "سنوية مثلاً" للمنشأة، بحيث لا يطفى جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى، ففي كثير من الأحيان تهتم المنشأة بالجانب المالي أكثر من اهتمامها بالجوانب الأخرى وهو ما قد يؤدي إلى نتائج سيئة على المدى البعيد، ليس ذلك بسبب قلة أهمية الجانب المالي، ولكن لوجود جوانب أخرى يجب العناية بها، وإلا واجهت المنشأة مشكلات كثيرة على المدى الطويل، فمن المهم محاولة زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار، ولكن يجب أن تحافظ على التميز فيما تقوم به الشركة وتحاول إرضاء العملاء وتطوير أعمالها حتى لا تفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة بشكل مستمر.(محمد وآخرون، 2001م، ص205)، أما دودين فقد حدد الأهداف التالية:(دودين،2009م، ص10)

- 1- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- 2- ربط رؤية المنظمة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد.
- 3- توفر معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة.

#### 4-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تمنح بطاقة الأداء المتوازن المنظمة القدرة على ربط أهدافها قصيرة الأجل مع الاستراتيجية طويلة الأجل من خلال ما توفره للمنظمة من تطوير موازنات وخطط المنظمة على أساس الأداء والاستراتيجية أكثر من الاعتماد على الأداء المالي التقليدي، ولقد جاءت الدراسات والأبحاث التي أجريت على المنظمات بالعديد من النقاط منها(الراوي، 2015، م، ص35):

- 1- توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات التي تحتاجها الإدارات العليا في معرفة أداء الشركة بشكل كامل وتقدم هذه المعلومات على شكل تقرير موحد.
- 2- توجه النظر إلى أهمية الأخذ بنظر الاعتبار إلى المؤشرات المالية، بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هناك تقدم في أحد الأقسام على حساب القسم الآخر.
- 3- تساعد في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال ربط نظام مكافآت العاملين بأداء الشركة.
- 4- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في إدارة الأقسام مما يساعد في معالجة الخلل والضعف في الوقت المناسب.

#### 5-1 خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن المصممة جيداً على عدة خصائص منها(Horngren,2000, 867):

- أ- توضح استراتيجية الشركة وعلاقات متابعة من السبب - الأثر، التي تمثل الروابط بين الأبعاد المختلفة التي تصف كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية، ويمثل كل مقياس في بطاقة المقاييس جزءاً من سلسلة السبب والأثر بداية من صياغة الاستراتيجية إلى النتائج المالية.
- ب- تساعد على إعلام كل أعضاء التنظيم بالاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومتربطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس، وعن طريق بطاقة الأداء يسترشد المديرون والعاملون بها لاتخاذ الإجراءات وصنع قرارات لتحقيق استراتيجية الشركة، ولكي نوجه هذه الإجراءات إلى المستويات الدنيا، وفي هذا المجال نجد أن بعض الشركات مثل **Mobil and Citigroup** بإعداد بطاقة مقاييس على مستوى الإدارات والأقسام.
- ت- يكون تركيز بطاقة المقاييس المتوازنة في الشركات الهادفة للربح أكثر على الأهداف والمقاييس المالية، وأحياناً يتجه المديرون إلى التركيز بشدة على الابتكار، والجودة، وإرضاء العميل كغايات نهائية بذاتها، حتى إذا لم تقد هذه المؤشرات إلى عوائد ملموسة. وتركز بطاقة المقاييس المتوازنة على المقاييس غير المالية كجزء من برنامج لتحقيق الأداء المالي المستقبلي، وعندما تكون المقاييس المالية وغير المالية مترابطة بشكل صحيح، فإن معظم - إذا لم يكن كل - المقاييس غير المالية تستخدم كمؤشرات للأداء المالي المستقبلي.

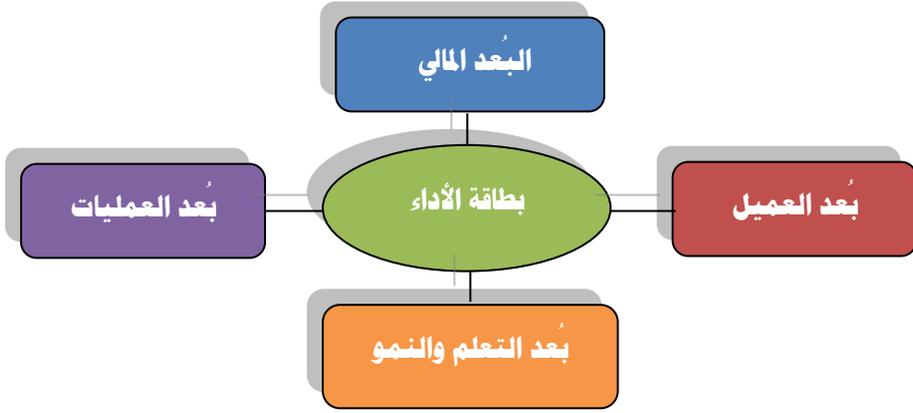
- ث- تحد بطاقة المقاييس المتوازنة من عدد المقاييس، وتحدد فقط المقاييس المهمة، وذلك بغرض تركيز اهتمام المديرين على المقاييس التي تؤثر إلى حد بعيد على تنفيذ الاستراتيجية.
- ج- تلقي بطاقة المقاييس المتوازنة الضوء على المستوى الأقل من الأمثل للمعارضة التي يقدم عليها المديرين عندما يفشلون في تحقيق المقاييس المالية والتشغيلية معاً.
- 1-6 مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت هذه البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

1. البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها (جوران وآخرون، 2003م، ص67) نقلاً عن (القرحني، 2016م، ص5).
  2. منع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المدراء يأخذون في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية الهامة مما يساعد المدير في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى (الشيشني، 2004م، ص114).
  3. دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات (Kald and Nilsson, 2000, 125).
- 1-7 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

هناك ارتباط وثيق بين الخرائط الاستراتيجية وأبعاد بطاقة الأداء، كما تتوافر حالياً برامج ذكية لاستخدام هذا النظام وربطه بأنظمة المؤسسة، كما تُمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو، إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيثُ تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات (13)، وهذه التقسيمات هي التي قسمها (Kaplan & Norton) سنة 1992م لأول مرة

شكل رقم (3) أبعاد (منظورات) بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: د. عبد الرحيم محمد خبير تقييم الأداء أول، إدارة التخطيط الاستراتيجي، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي

أ- البُعد (المنظور) المالي

يقيّم هذا البُعد الربحية المحققة من الاستراتيجية، وتخفيض التكلفة منسوبة إلى تكاليف المنافسين، ونمو المبيعات، حيث يركز البُعد المالي على كم دخل التشغيل، والعائد على رأس المال الناتج عن تخفيض التكاليف، ويبيع عدد أكبر من وحدات الإنتاج من وحدات المنتج (حجاج، ص863، 2013م).

مؤشرات قياس الأداء المالي:

تتبع أهمية المؤشرات المالية من كونها أكثر قدرة من القيم المطلقة على التعبير عن حقيقة الوضع المالي للمنشأة والتي تساهم بدرجة كبيرة في ترشيد القرارات وهناك خمس مجموعات من النسب (المؤشرات) المالية هي ((نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية، نسب المديونية (الرفع المالي)، نسب السوق)) (العُلفي، ص80، 2011م)

ب- بُعد (منظور) العميل

يُعدُّ بُعد العميل من أهم الأبعاد كون العميل هو السبب في استمرار أو بقاء المنظمة في بيئة الأعمال عن طريق شرائه لمنتجات (سلعة/خدمة) المنظمة وارتباطه الدائم بها.

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تُساعد على تحقيق نجاح المشروع، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى الشركة بصورة أو بأخرى،

فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة شركة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها، والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيداً عن رغبات العميل والبحث عن رؤية للعاملين والشركة وجعلها رؤيتهم المستقبلية(رضوان، 2012، 73).

#### ج- بُعد (منظور) العمليات التشغيلية الداخلية:

يركز هذا البُعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تُضاف إلى بُعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، وتُضاف أيضاً للبُعد المالي عن طريق زيادة قيمة المساهم(حجاج، 2013م، ص863).

وتعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء المرتفع فيما تقوم من عمليات، وهي تشمل أهدافاً مثل جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وزمن التقدم في التصنيع، وسرعة تغير الإنتاج من منتج إلى آخر أكثر ربحية، وجودة الصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطور العمل الإداري، واستخدام تقنيات المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية(محمد، وآخرون، 2011م، 209).

#### د- بُعد (منظور) التعلم والنمو:

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة، وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضا العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم(رضوان، 2012م، ص74).

ويتعلق بُعد التعلم والنمو بقدرة المنشأة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية جديدة وتطبيق سياسيات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد من الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والابتكار لا يمكن الاستمرار، فالمنافسون يتطورون، والشركة التي لا تواكب هذا التطور ستخرج من السوق(محمد، وآخرون، 2011م، ص209).

#### هـ- بُعد (المنظور) الاجتماعي:

تتبع مشروعية إضافة البُعد (الاجتماعي) لبطاقة الأداء المتوازن من تشكيل المؤسسات الاقتصادية جزءاً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهيته حفاظاً على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين

بها والعاملين فيها من تحسين أداء العاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها (وليد، 2018م، ص55).

## 2- تقويم الأداء المستدام

### 1-2 مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعتمد آخرون على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء، ويعتبر الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (David, 2001, 308).

ويشير أيضاً مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترب بمصطلحين مهمين في الإدارة هما الكفاءة والفعالية (الداوي، 2010م، ص217-219).

أما قياس الأداء فيعرف بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها وبخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وتتناول مقاييس الأداء أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة، فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة (إدريس، الغالبي، 2009م، ص69).

### 2-2 مفهوم الأداء المستدام:

تتباين التعريفات الخاصة بتعريف الأداء المستدام حسب فلسفة الباحثين في هذا الشأن والفكر الإداري الذي يتبنوه، وسنورد بعض هذه التعريفات للباحثين السابقين ومن ثم محاولة صياغة مفهوم نظري مناسب وفقاً لرؤى الباحثين منها:

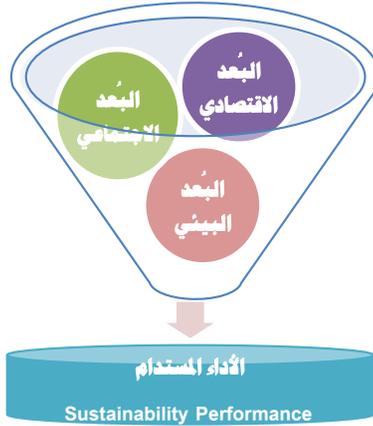
الأداء المستدام Sustainability Performance هو الأداء الذي يتضمن ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) (المشهداني والنعمي، 2019م، ص15).

ويُعرف (John Elkington) الأداء المستدام Sustainability Performance مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة كل الأطراف أصحاب العلاقة المتمثلين بالمجموعات أو

الأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بأداء الوحدة الاقتصادية (Ernult& Ashta'2008:106) نقلاً عن (المسعودي وعلي، 2016م، ص 199).

كما عُرف الأداء المستدام Sustainability Performance على أنه الأداء الذي يستند على أربع مرتكزات تتضمن تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد، وأمنية العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في الوحدة الاقتصادية (أصحاب المصالح) (Dahou&Berlandk، 2013:254).

شكل رقم (4) يوضح مفهوم الأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أبعاد الأداء المستدام ص 19 .

### 3-2 أهداف الأداء المستدام:

يمكن القول بأن الأداء المستدام يهدف إلى عدم الإضرار بالبيئة وتحقيق الدور المجتمعي بالإضافة إلى تحقيق الربح وتعظيمه، وبسبب الارتباط بين مفهوم الأداء المستدام وأبعاد التنمية المستدامة فإنه يمكن التطرق لأهداف التنمية المستدامة في هذه الفقرة وهي كالتالي:  
 ( <https://ar.wikipedia.org/wiki> )

1. القضاء على الفقر.
2. القضاء التام على الجوع.
3. الصحة الجيدة والرفاه.
4. التعليم الجيد.
5. المساواة بين الجنسين.
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية.
7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد.
9. الصناعة والابتكار والبنية التحتية.

10. الحد من أوجه عدم 11. مدن ومجتمعات محلية 12. الاستهلاك والإنتاج  
المساواة. مستدامة. المسؤولان.  
13. العمل المناخي. 14. الحياة تحت الماء. 15. الحياة في البر.  
16. السلام والعدالة والمؤسسات 17. عقد الشراكة لتحقيق  
القوية. الأهداف.

#### 4-2 أبعاد الأداء المستدام/ مرتكزات الأداء المستدام:

بالرغم من حداثة مفهوم الأداء المستدام وقلة المراجع التي تتكلم فيه وصعوبة جمع المعلومات حوله، إلا أنه وبعد الاطلاع على أكثر من دراسة توصل الباحث للأبعاد الثلاثة الرئيسية للتنمية المستدامة وهي كالتالي

#### أ- البعد الاقتصادي (المالي):

يستند إلى المبدأ الذي يهتم بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق النمو الأمثل والكفاءة المطلوبة (مليكة، وهواري، 2018، ص248).

ويشمل هذا البعد تتبع قضايا الاستدامة وفحص كلاً من قضايا البيئة والتنمية والتأثيرات المتداخلة بين هذه المفاهيم، ويجب العمل على التطوير والتنمية الاقتصادية التي تراعي رفاهية الإنسان وزيادة الإمكانات للأجيال القادمة، ولذلك يجب أن تتوفر العناصر التالية:

1. توافر عناصر الإنتاج الضرورية للعملية الإنتاجية.
2. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للأفراد بتنفيذ السياسات والبرامج التنموية.
3. زيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج، لزيادة معدلات الدخل الفردي وتنشيط التغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات (فؤاد، 2018، ص48).

#### ب- البعد الاجتماعي:

يشير إلى تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية مع ضرورة الوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للمجتمع في صنع القرار (مليكة، وهواري، 2018، ص248)، كما يهدف البعد الاجتماعي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع كلاً من الموارد الاقتصادية، والطبيعية (فؤاد، 2018، ص49).

### ج- البُعد البيئي (الإيكولوجي):

يتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الإيكولوجية، والنهوض بها وحمايتها من التلوث بالإضافة إلى اكتشاف مصادر متجددة للموارد الطبيعية. (مليكة، وهواري، 2018م، ص249).

ويرى فؤاد (2018م، ص49) أن هذا البُعد لن يتحقق الهدف منه دون الاهتمام بالعناصر التالية:

1. التنوع البيولوجي المتمثل في البشر، النباتات والغابات، الحيوانات والطيور والأسماك.
2. الثروات والموارد المكتشفة والمخزونة من الطاقة المتجددة والناضبة.
3. التلوث البيئي الذي يُخل بصحة الكائنات الحية.

يُلاحظ الباحث مما سبق وجود ترابط بين أبعاد الأداء المستدام، حيث لا يمكن الحصول على أداء مستدام في حالة إهمال أحد هذه الأبعاد، فما هي فائدة الرفاه الاقتصادي المتحقق في ظل وجود بيئة غير آمنة وملوثة مثلاً، ولا يمكن القول إن هناك رفاه اقتصادي في ظل وجود صعوبة في الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية.

### 2-5 أبعاد الأداء المستدام الخاصة (في إطار الشركات):

هناك عدد من أبعاد الأداء المستدام الخاصة (في إطار الشركات) يمكن سردها فيما يلي :

#### أ- البُعد البيئي:

من المعروف أن البيئة هي كل ما يحيط بالإنسان من كائنات حية وغير حية، حيث يؤثر ويتأثر بها، وعليه فإن أي أثر إيجابي للمنظمات على البيئة بالتأكيد سينعكس بالإيجاب أيضاً على الإنسان والكائنات الحية، والعكس صحيح أيضاً، فعند استنزاف موارد البيئة سيؤدي ذلك إلى ندرة الموارد والتنافس عليها، وكذا تلويث البيئة يؤدي إلى القضاء على مواردها والإضرار بالكرة الأرضية التي نعيش عليها وهذا بدوره يبنى بكارثة تترصد مصير الكرة الأرضية وبالتالي مصير من يعيش عليها (فؤاد، 2018، ص49).

#### ب- بُعد رأس المال الاجتماعي:

إن النقد الحاصل للأعمال لكونها تهتم بتعظيم الأرباح على حساب فئات المجتمع والبيئة ولد بؤادر الاهتمام أولية لتبني دوراً اجتماعياً من قبل هذه المنظمات، فالمسؤولية الاجتماعية عرضت في البداية بكونها التزام منظمة الأعمال بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه إضافة إلى مصالحها الذاتية وفي مرحلة لاحقة عرض الباحث Holmes للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل:

( محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان والمواصلات وغيرها ) ( الغالبي، وإدريس، 2009م، ص 524 وص 525).

#### ج- بُعد رأس المال البشري:

يعكس مفهوم رأس المال البشري ما يملكه العمال من مهارات وجوانب معرفية وخبرة، وهو ما يتم التعبير عنه بالقيمة الاقتصادية التي تمتلكها المنظمة، وتؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة إلى خلق والمحافظة على رأس المال البشري.

ويشير الاقتصاديين لرأس المال البشري إلى القدرات المنتجة للعنصر البشري، التي يعبر عنها بالقدرات والجوانب المعرفية، تلك التي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما، فضلاً عن إمكانية تسعيرها في أسواق العمل (محمد، والسيد، 2015، ص36).

وتتبع أهمية هذا البعد من كون العنصر البشري محور المنظمات والأساس القائمة عليه فالعنصر البشري هو محور عملية التسويق، ومحور عملية الإنتاج، ومحور عملية البيع، ومحور عملية الإدارة، وكل أنشطة ومهام ووظائف المنظمة التخصصية والإدارية.

#### د- بُعد الابتكار ونموذج العمل:

يعمل هذا البعد على معرفة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية على الابتكار ونماذج العمل، كدمج العوامل البيئية والاجتماعية في عملية إضافة القيمة للشركة والتي تشمل كفاءة الموارد والابتكارات الأخرى في عملية الإنتاج.

ويرى فؤاد أن الابتكار لا يكون وليد الصدفة وإنما ينتج عن بيئة العمل الناجحة، فعند كسب رضا العاملين ستجود عقولهم بالأفكار والتي تعتبر رأس المال الأثمن في الشركة (فؤاد، 2018، ص52).

#### هـ- بُعد القيادة والحوكمة:

يتمثل دور بُعد القيادة والحوكمة في إدارة قضايا وممارسات شائعة في الصناعة، التي من المحتمل أن تتعارض مع مجموعات أصحاب المصالح الأكبر مثل الحكومة والمجتمع والعملاء والموظفين، ويشمل هذا البعد إدارة المخاطر وإدارة الأمان وإدارة سلسلة الموردين والموارد وتعارض المصالح والسلوك غير التنافسي والفساد والرشوة، إنها تشمل بالأحرى مخاطر التواطؤ مع انتهاكات حقوق الإنسان (فؤاد، 2018، ص53).

هذا ويوضح الشكل التالي أبعاد الأداء المستدام الخاصة (في إطار الشركات)، البُعد البيئي وُبعد رأس مال الاجتماعي وُبعد رأس المال البشري وُبعد الابتكار ونموذج العمل وُبعد القيادة والحوكمة كما يلي:

شكل رقم (5) يوضح أبعاد الأداء المستدام الخاصة (مجلس معايير محاسبة الاستدامة) (SASB)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أبعاد الأداء المستدام الخاصة (في إطار الشركات) ص 21

## 2-6 مداخل تقويم الأداء المستدام:

هناك العديد من المداخل التي يمكن استخدامها في تقويم الأداء المستدام منها (فؤاد ، 2018 ،

ص 61 - 62)

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| منشور الأداء (PP).                     | بطاقة الأداء المتوازن (BSC).     |
| الإطار المتحرك متعدد الأبعاد (DMPF).   | نموذج أبعاد الأداء الناجح (SDM). |
| هرم الأداء (PP).                       | تابلو الأداء (TDB).              |
| نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA). | مقاييس الإطار المرجعي (BK).      |
| نموذج بانسال (BM).                     | نموذج فيتليس (PM).               |

هذا و يمكن تقسيم مداخل تقويم الأداء المستدام إلى مدخلين كالتالي:

#### أ- مدخل تقويم الأداء المستدام الداخلي:

هو المدخل الذي يركز على تكامل نظم تشغيل الشركات مع أبعاد الاستدامة الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، مع إبراز جهود الشركة في التحول للاستدامة، حيث تتوعدت أساليب تقويم الأداء المستدام التي تعتمد على المدخل الداخلي .

#### ب- مدخل تقويم الأداء المستدام الخارجي:

هو المدخل الذي يركز على ما تقوم الشركة بالإفصاح عنه عبر تقاريرها المنشورة، ويعتبر مؤشر دوجونز للاستدامة (DJSI) وهي اختصار لـ (Dow Jones Sustainability Index) وتعد من أهم نظم أو مؤشرات الترتيب والتي تستخدم كمثال لمدخل تقويم الأداء المستدام الخارجي حيث يعد أو مؤشر عالمي يتتبع قضايا الاستدامة للشركات، وقدمت الشركة المصرية في 23/ مارس/ 2010م المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية (ESG) بالتعاون مع مؤسسة ستاندر د أند بورز (S&P) ومركز المديرين المصري (EGX) حيث يعد ثاني مؤشر عالمي والأول في المنطقة العربية والشرق الأوسط .

### 2-7 العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المستدام:

تكمن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المستدام من خلال إمكانية دمج أبعاد الأداء المستدام في بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة أساليب كالتالي: (عبد الحليم، 2005م، ص24) نقلاً عن (إبراهيم، 2013م، ص364)

1. دمج مقاييس الأداء البيئي والاجتماعي في المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
2. إضافة بُعد خامس يأخذ الأداء البيئي والاجتماعي في الاعتبار.
3. تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

حيث تبنى الباحث الأسلوب الثاني وهو إضافة بُعد خامس يأخذ الأداء البيئي والاجتماعي في الاعتبار كُبعد له أهميته حيث أن المنظمة تعمل ضمن إطار بيئي واجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به.

### 3- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خصص هذا الجزء للدراسة الميدانية حيث يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج والتوصيات .

### 1-3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة الدراسة (المصارف الإسلامية العاملة بالعاصمة صنعاء) حيث تم اختيار مجموعة منها عددها (4) مصارف إسلامية، كعينة للدراسة وتمثل في (بنك سبأ الإسلامي، بنك البحرين الشامل، البنك الإسلامي اليمني، بنك التضامن الإسلامي)

### 2-3 الاستبانة الموزعة والمستلمة لمجتمع الدراسة

يبين الجدول رقم (1) 26% من مجتمع الدراسة يعملون في بنك سبأ الإسلامي و 25% من مجتمع الدراسة يعملون في بنك البحرين الشامل و 24% من مجتمع الدراسة يعملون في البنك الإسلامي اليمني و 25% من مجتمع الدراسة يعملون في التضامن الإسلامي .

### جدول رقم (1)

يبين عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة ونسبة المستردة منها

م	اسم المصرف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	النسبة المئوية من الاستثمارات المستردة	النسبة المئوية من الاستثمارات الموزعة
1	بنك سبأ الإسلامي	26	24	92%	26%
2	بنك البحرين الشامل	25	16	64%	25%
3	البنك الإسلامي اليمني	24	19	79%	24%
4	بنك التضامن الإسلامي	25	14	56%	25%
	المجموع	100	73	73%	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

## 3-3 تحليل الخصائص الديموغرافية

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لآراء العينة المبحوثة

## جدول رقم (2)

توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية و الاجتماعية والإقتصادية

النسبة	التكرار	الخاصية	
13.70%	10	أقل من 30 سنة	العمر
54.80%	40	من 30 سنة إلى 40 سنة	
24.70%	18	من 41 سنة إلى 50 سنة	
5.50%	4	أكثر من 50	
1.40%	1	المفقودة	
2.70%	2	دكتوراه	المؤهل
12%	12	ماجستير	
53%	53	بكالوريوس	
2%	2	دبلوم	
5.50%	4	المفقودة	
31.50%	23	محاسبة	التخصص
17.80%	13	إدارة أعمال	
9.60%	7	علوم مالية ومصرفية	
11.00%	8	نظم معلومات	
4.10%	3	اقتصاد	
24.7	18	أخرى	
1.40%	1	المفقودة	
4.10%	3	مدير دائرة	المسمى الوظيفي
15.10%	11	مدير إدارة	

أثر بطلاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د. هلال قاسم احمد صالح المريسي

12.30%	9	رئيس فرع	
65.80%	48	أخرى	
2.70%	2	المفقودة	
8.20%	6	من سنة إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.80%	21	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
28.80%	21	من 11 سنة إلى 15 سنة	
31.50%	23	16 سنة فأكثر	
2.7%	2	المفقودة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

#### 4-3 الثبات والصدق الذاتي:

لمعرفة درجة ثبات محاور الاستبيان ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) وذلك للتأكد من ثبات الاستبيان، ويمثل (الصدق الذاتي) قيمة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يسمى أيضاً بـ (صدق المحك).

#### جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير

درجة ثبات الأداة	درجة صدق الأداة	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.888	0.942	5	البعد المالي
0.871	0.933	5	بعد العملاء
0.919	0.958	5	بعد التعليم والنمو
0.788	0.887	5	بُعد العمليات الداخلية
0.932	0.965	5	بعد المسؤولية الاجتماعي
0.888	0.942	20	المتغيرات المستقلة
0.938	0.968	10	المتغير التابع
0.965	0.982	30	الكل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عالي حيث بلغ (0.965)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 3-5 صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الأبعاد من الأول إلى الخامس التي تمثل المتغير المستقل وكذلك ارتباط بيرسون للمتغير التابع:

### جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل

ارتباط بيرسون للمتغير المستقل								
البعد الثالث			البعد الثاني			البعد الأول		
Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة
0.00	.761**	1	0.00	.831**	1	0.00	.650**	1
0.00	.893**	2	0.00	.825**	2	0.00	.879**	2
0.00	0.93	3	0.00	0.847	3	0.00	0.841	3
0.00	.917**	4	0.00	.816**	4	0.00	.910**	4
0.00	.841**	5	0.00	.744**	5	0.00	.839**	5
البعد الخامس			البعد الرابع					
Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة			
0.00	.829**	1	0.00	0.779	1			
0.00	.829**	2	0.00	.631**	2			
0.00	0.92	3	0.00	0.63	3			
0.00	.904**	4	0.00	.844**	4			

0.00	.890**	5	0.00	0.78	5
ارتباط بيرسون للمتغير التابع					
Sig	معامل الارتباط	العبرة	Sig	معامل الارتباط	العبرة
0.00	.873**	6	0.00	.750	1
0.00	.832**	7	0.00	.714**	2
0.00	.823**	8	0.00	.851**	3
0.00	.622**	9	0.00	.831**	4
0.00	.814**	10	0.00	.881**	5
0.00	.873**	6	0.00	.750	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجداول رقم (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

### 3-6 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد اعتمد الميزان الموضح في الجدول رقم (5) :

جدول رقم (5) ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسب المئوية	اقل من 50%	50% - 59%	60% - 69%	70% - 79%	أكثر من 79%
درجة الاستجابة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

## 1-6-3 المتغيرات المستقلة

## أ- المحور المالي

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة للمحور المالي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد ملائمة على استثماراتهم في المصرف.	3.904	0.7103	0.00	78.08%	مرتفعة	1
2	يعمل المصرف على استحداث آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية.	3.861	0.8442	0.00	77.22%	مرتفعة	2
3	توفر الاستثمارات التي يقوم بها المصرف أرباحاً تلبى أهداف السياسة الاستثمارية.	3.746	0.8403	0.00	74.92%	مرتفعة	4
4	يستخدم المصرف آليات فعالة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية.	3.794	0.8968	0.00	75.88%	مرتفعة	3

أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د.هلال قاسم احمد صالح المريسي

5	مرتفعة	72.32%	0.00	0.9948	3.616	5	هناك ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية الناتجة عن الاستثمار الأمثل للأموال المتاحة في المصرف.
	مرتفعة	75.64%	0.00	0.84	3.782		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (6) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية المحور المالي كأداة تستخدم للتقييم في بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة في جميع الفقرات وكان المتوسط العام الكلي 3.782 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.64%).

ب- محور العملاء

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (7) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة لمحور العملاء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	يعمل المصرف على تحقيق الجودة في الأداء عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.	3.958	0.812	0.00	79.16%	مرتفعة	2
2	يقوم المصرف بعمل دراسات وبحوث استكشافية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة	3.424	0.984	0.00	68.48%	مرتفعة	4

أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د.هلال قاسم احمد صالح المريسي

5	متوسطة	65.48%	0.00	0.946	3.274	يحرص المصرف على استطلاع رأي العميل دورياً وفق متطلبات نظام جودة الخدمات المصرفية.	3
3	مرتفعة	73.68%	0.00	0.998	3.684	يعمل المصرف على تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية.	4
1	مرتفعة	79.16%	0.00	0.846	3.958	يعمل المصرف على تقديم خدمات مصرفية خاصة لكبار العملاء (VIP)	5
	مرتفعة	73.15%	0.00	0.745	3.6575	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (7) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية استخدام محور العملاء كأداة يستخدم للتقييم في بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة في جميع الفقرات عدى الفقرة رقم (3) كانت متوسطة وكان المتوسط العام الكلي 3.6575 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.15%).

## ج- محور العمليات الداخلية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (8) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة لمحور العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	يتم الالتزام بضوابط ومتطلبات الجودة مراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.	3.712	0.8894	0.00	74.24%	مرتفعة	4
2	تُحدث إدارة المصرف تغيرات في أنماط تقديم الخدمات المصرفية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.671	0.9582	0.00	73.42%	مرتفعة	5
3	تعمل المصارف الإسلامية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء.	3.767	0.9649	0.00	75.34%	مرتفعة	2
4	تعمل عمليات التحسين والتطوير المستمرة للخدمات المصرفية في المصرف إلى تقليص الوقت المهدر.	3.763	0.9567	0.00	75.26%	مرتفعة	3
5		3.819	0.8773	0.00	76.38%	مرتفعة	1

أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء للمستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د. هلال قاسم أحمد صالح المريسي

						يوفر نظم معلومات في المصرف المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
مرتفعة	74.85%	0.00	0.81	3.7425		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (8) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية استخدام محور العمليات الداخلية كأداة يستخدم للتقييم في بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة في جميع الفقرات وكان المتوسط العام الكلي 3.7425 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.85%) .

#### د- محور التعلم والنمو

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (9) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة لمحور التعلم والنمو

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	يعمل المصرف على خلق الدافع لدى الموظفين للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء.	3.434	1.0397	0.00	68.68%	مرتفعة	4
2	يمتلك الموظفين في المصرف مهارات وخبرات ذات كفاءة عالية تمكنهم من تقديم الخدمات المصرفية بصورة مميزة.	4.164	0.7819	0.00	83.28%	مرتفعة جدا	1

أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د.هلال قاسم احمد صالح المريسي

2	مرتفعة جدا	82.18%	0.00	0.809	4.109	يمتلك المصرف موظفين ذو قدرات عالية لابتكار الحلول وتطوير الأداء في مختلف الإدارات والأقسام.	3
3	مرتفعة	74.24%	0.00	0.9201	3.712	تعمل إدارة المصرف على تطوير قدرات ومهارات الموظفين لتأهيلهم لمواجهة تحديات العمل .	4
5	مرتفعة	71.78%	0.00	1.0115	3.589	تحرص إدارة المصرف على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين المصارف المنافسة	5
	مرتفعة	76.00%	0.00	0.68	3.80	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS).

من الجدول رقم (9) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية استخدام محور التعلم والنمو كأداة يستخدم للتقييم في بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة جدا في الفقرات (2، 3) ومرتفعة في الفقرات (4،5) وكان المتوسط العام الكلي 3.80 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.00%)

## هـ- محور المسؤولية الاجتماعية

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة لمحور المسؤولية الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	يساهم المصرف في الحد من المشاكل المتعلقة بالبيئة مثل (المساهمة في أعباء النظافة. إقامة دورات توعوية في المحافظة على البيئة	3.164	1.0139	0.00	63.28%	متوسطة	2
2	يخصص المصرف نسبة من موازنته السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية متنوعة .	3.152	1.0299	0.00	63.04%	متوسطة	3
3	يساهم المصرف سنوياً في تمويل مشاريع لخريجي الجامعات بدون فوائد ومحاولة إيجاد فرص عمل لهم.	3.083	1.1597	0.00	61.66%	متوسطة	5
4	يساهم المصرف في تقديم الدعم لأسر الفقراء والمحتاجين.	3.287	1.0989	0.00	65.74%	مرتفعة	1
5		3.095	1.0822	0.00	61.90%	متوسطة	4

أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية  
" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية اليمنية "

د.هلال قاسم احمد صالح المريسي

						يخصص المصرف نسبة من موازنته لتغطية متضرري الكوارث الطبيعية. وضحايا الحروب.
	مرتفعة	63.18%	0.00	0.95	3.1589	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (10) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية استخدام محور المسؤولية الاجتماعية كأداة يستخدم للتقييم في بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة في الفقرة (4) و متوسطة في الفقرات (1،2،3،5) وكان المتوسط العام الكلي 3.1589 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (63.18%)

### 3-6-2 تقويم الأداء المستخدم

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (11) يبين المتوسطات والانحرافات لأفراد عينة الدراسة للمتغير التابع التنمية المستدامة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
1	يستخدم المصرف مؤشرات مالية لقياس وتقويم الأداء المستخدم.	3.694	0.866	0.00	73.88%	مرتفعة	7
2	يستخدم المصرف مؤشرات غير مالية لقياس وتقويم الأداء المستخدم.	3.493	0.939	0.00	69.86%	مرتفعة	10
3	يعتمد نجاح وأهمية تقويم الأداء المستخدم على دقة المؤشرات	3.718	0.897	0.00	74.36%	مرتفعة	5

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
	المختارة وقابليتها للتقويم والاحتساب.						
4	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المستخدم من خلال تخصيص الموارد و توزيعها بين أصحاب المصلحة (الزبائن ، الموظفين ، المساهمين ، المنظمة ) .	3.666	0.872	0.00	73.32%	مرتفعة	8
5	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء المستخدم المتفق مع كل المستويات الاستراتيجية للمصرف.	3.777	0.808	0.00	75.54%	مرتفعة	2
6	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستخدم للعمليات التشغيلية في المصرف .	3.746	0.787	0.00	74.92%	مرتفعة	4
7	تضمن استدامة المصرف في مدى التزامه بتحسين وتطوير مستوى الأداء	3.802	0.872	0.00	76.04%	مرتفعة	1

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
	البيئي والاقتصادي والاجتماعي للوصول إلى النمو المستدام .						
8	تعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على دمج المؤشرات البيئية والاقتصادية الاجتماعية لتكتمل عملية القياس والتقييم المستدام .	3.704	0.9	0.00	74.08%	مرتفعة	6
9	يوجد لدى المصرف استراتيجية واضحة تحدد الأهداف (الاقتصادية – الاجتماعية – البيئية ) التي يسعى لتحقيقها.	3.605	1.02	0.00	72.10%	مرتفعة	9
10	إدخال قياس الأداء المستخدم في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع الكثير من المشاكل المعروفة مثل (التركيز على الأصول الغير ملموسة ، تحسين العمليات من	3.763	0.895	0.00	75.26%	مرتفعة	3

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
	الاستراتيجية إلى العمل أو الاستراتيجية الموجهة للسوق).						
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	3.705	0.701	0.00	74.11%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (11) يتبين أن استجابات أفراد البحث نحو أهمية تقييم التنمية المستدامة كانت مرتفعة في جميع الفقرات وكان المتوسط العام الكلي 3.705 وهي مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.11%).

جدول رقم (12) يبين المتوسطات والانحرافات لمحاور المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	الفقرة	المتوسط	الانحراف	القيمة الاحتمالية (sig)	النسبة	التقدير اللفظي	الرتبة
المتغير المستقل	المحور المالي	3.782	0.84	0.00	75.64%	مرتفعة	2
	محور العملاء	3.6575	0.745	0.00	73.15%	مرتفعة	5
	محور العمليات الداخلية	3.7425	0.81	0.00	74.85%	مرتفعة	3
	محور التعلم والنمو	3.80	0.68	0.00	76.00%	مرتفعة	1
	محور المسؤولية الاجتماعية	3.1589	0.95	0.00	63.18%	مرتفعة	6
المتغير التابع	تقويم الأداء المستخدم	3.7053	0.701	0.00	74.11%	مرتفعة	4
المتوسط الكلي		3.641	0.7876	0.00	72.8%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

من الجدول رقم (12) يتبين أن استجابات أفراد البحث والمتوسط الكلي لإمكانية قياس وتقويم الأداء المستخدم للمصارف الإسلامية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الكلي لجميع المحاور والذي بلغ (3.641) بما نسبته (72.8%).

### 3-7 اختبار فرضيات الدراسة

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (ببعدها المالي) مع المتغير التابع تقويم الأداء المستخدم عند مستوى معنوية 5% ويوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى :

#### جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.00	6.182	2.684	المعامل الثابت
معنوي	0.019	2.392	0.27	معامل البعد المالي (x <sub>1</sub> )
النموذج معنوي			0.273 <sup>a</sup>	معامل الارتباط (R)
			0.075	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			5.723	معامل التحديد (F)
Y = 2.684 + 0.270x <sub>1</sub>			0.000	(F) القيمة الاحتمالية (sig)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المالي وتقويم الأداء المستخدم حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.273<sup>a</sup>) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.075) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (5.723) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000) ، وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (2.684) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.27). يستنتج الباحث أن نرفض فرضية العدم التي نصت على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المالي في تقويم الأداء المستخدم) وقبول الفرضية البديلة وهي انه ( يوجد أثر

ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد البعد المالي بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستدام بنحو (0.27).

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (ببعدها العملاء) مع المتغير التابع تقويم الأداء المستدام عند مستوى معنوية 5% ويوضح الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية :

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	5.255	1.840	المعامل الثابت
معنوي	0.000	5.434	0.510	معامل بعد العملاء (X <sub>2</sub> )
النموذج معنوي			0.542 <sup>a</sup>	معامل الارتباط (R)
			0.294	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			29.534	معامل التحديد (F)
Y = 1.840 + 0.510X <sub>2</sub>			0.000	(F) القيمة الاحتمالية (sig)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الأداء المتوازن ببعدها العملاء و تقويم الأداء المستدام حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.542<sup>a</sup>) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.294) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (29.534) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000) ، وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (1.840) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.510).

يستنتج الباحث أن نرفض فرضية العدم التي نصت على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ببعدها العملاء في تقويم الأداء المستدام) وقبول الفرضية البديلة وهي انه (يوجد

أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد بعد العملاء بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستخدم بنحو (0.54) .

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (بعدها العمليات الداخلية ) مع المتغير التابع تقويم الأداء المستخدم عند مستوى معنوية 5% ويوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	5.308	1.583	المعامل الثابت
معنوي	0.000	7.281	0.567	بعد العمليات الداخلية (X <sub>3</sub> )
النموذج معنوي			0.654 <sup>a</sup>	معامل الارتباط (R)
			0.427	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			53.006	معامل التحديد (F)
Y = 1.583 + 0.567X <sub>3</sub>			0.000	(F) القيمة الاحتمالية (sig)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الأداء المتوازن بعدها العمليات الداخلية و تقويم الأداء المستخدم حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.654<sup>a</sup>) وبلغت قيمة معامل التحديد

(R<sup>2</sup>) (0.427)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (53.006) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000) ، وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (1.583) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.567).

يستنتج الباحث أن نرفض فرضية العدم التي نصت على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ببعدها العمليات الداخلية في تقويم الأداء المستخدم ) وقبول الفرضية البديلة وهي أنه ( يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد بعد العمليات الداخلية بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستخدم بنحو(0.65) .

#### د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (بعدها التعلم والنمو ) مع المتغير التابع تقويم الأداء المستخدم عند مستوى معنوية 5% ويوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة :

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.004	2.996	1.055	المعامل الثابت
معنوي	0.000	7.645	0.697	معامل لبعده التعلم والنمو (X4)
النموذج معنوي			0.672 <sup>a</sup>	معامل الارتباط (R)
			0.452	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			58.450	معامل التحديد (F)
Y = 1.055 + 0.697X4			0.000	(F) القيمة الاحتمالية (sig)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الأداء المتوازن ببعدها التعلم والنمو و تقويم الأداء المستخدم حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.672<sup>a</sup>) وبلغت قيمة معامل التحديد

(R<sup>2</sup>) (0.452)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (58.450) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000) ، وقد بلغ قيمة المعامل الثابت (1.055) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.697).

يستنتج الباحث أن نرفض فرضية العدم التي نصت على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ببعدها التعلم والنمو في تقويم الأداء المستخدم ) وقبول الفرضية البديلة وهي انه ( يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد بعد التعلم والنمو بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستخدم بنحو (0.67) .

#### ٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (ببعدها المسؤولية الاجتماعية ) مع المتغير التابع تقويم الأداء المستخدم عند مستوى معنوية 5% ويوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	9.962	2.256	المعامل الثابت
معنوي	0.000	6.677	0.459	معامل بعد المسؤولية الاجتماعية (X <sub>5</sub> )
النموذج معنوي			0.621 <sup>a</sup>	معامل الارتباط (R)
			0.386	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			44.578	معامل التحديد (F)
Y = 2.256+ 0.459X <sub>5</sub>			0.000	(F) القيمة الاحتمالية (sig)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (17) ما يلي:

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المسؤولية الاجتماعية و تقويم الأداء المستخدم حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.621<sup>a</sup>) وبلغت قيمة معامل التحديد

بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المسؤولية الاجتماعية في تقويم الأداء المستخدم ( وقبول الفرضية البديلة وهي أنه ) يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد بعد المسؤولية الاجتماعية بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستخدم بنحو (0.62) .

يستنتج الباحث أن نرفض فرضية العدم التي نصت على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ببعدها المسؤولية الاجتماعية في تقويم الأداء المستخدم ) وقبول الفرضية البديلة وهي أنه ( يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك فإنه إذا زاد بعد المسؤولية الاجتماعية بوحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة تقويم الأداء المستخدم بنحو (0.62) .

### الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية على قياس وتقويم الأداء المستخدم، ومن خلال الإطار النظري والميداني تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الخمسة تساعد في عملية قياس وتقويم الأداء مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأداء المستخدم.
2. تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في المحاسبة الإدارية المستخدمة في قياس وتقويم الأداء التي تعمل على تحقيق الاستقرار المالي وإيجاد آليات تمويلية تساعد في تعظيم ثروة الملاك لتحقيق عوائد ملائمة لهم.
3. تبين الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على رضا العملاء من خلال القيام بدراسات وبحوث استكشافية للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتقييمها والعمل على تنفيذ تلك الرغبات وإشباعها.
4. اتضح من الدراسة أنه يمكن تفعيل قنوات الاتصال لتلقي شكاوى العملاء واقتراحهم والعمل على التطوير والتحسين لتقديم معلومات تتسم بالدقة والسرعة والموضوعية.
5. أظهرت الدراسة إن عمليات التشغيل الداخلية للمصارف الإسلامية تؤثر على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال إحداث تغييرات في أنماط تقديم الخدمات المصرفية وتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية وتقليص الوقت المهدر.
6. أكدت الدراسة أن زيادة التعليم والتدريب والتأهيل للكادر البشري في المصارف الإسلامية تعتبر ركيزة أساسية تساعد في فهم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
7. تبين من الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في قياس بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال التعرف على مساهمة المصارف الإسلامية في تقديم الدعم لأسر الفقراء والمحتاجين وكذلك محاولة إيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات وتمويل مشاريعهم بدون فوائد.

8. أتضح من الدراسة إن تحقيق الأداء المستدام للمصارف الإسلامية يرتبط وبشكل وثيق بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها بين أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، المساهمين، المنظمة).
9. توصلت الدراسة بان المصارف الإسلامية يمكنها استخدام المؤشرات المالية والغير المالية لقياس وتقويم الأداء المستدام وذلك ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.
10. تبين الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل في تحقيق الأداء المستدام التي تتوافق مع كل المستويات الاستراتيجية للمصارف الإسلامية عينة البحث، مما يحقق لها تخصيص الموارد وتوزيعها بين أصحاب المصالح.
11. أظهرت الدراسة بان المصارف الإسلامية تمتلك استراتيجية واضحة تحدد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسعى لتحقيقها والعمل على تحسينها وتطويرها للوصول إلى النمو المستدام.
12. بينت الدراسة أن بعد التعلم والنمو حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه البعد المالي بمستوى مرتفع أيضاً، أما بعد العمليات الداخلية فقد احتل المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بعد العملاء في المرتبة الرابعة بمستوى ممارسة مرتفع أيضاً، أما في المرتبة الأخيرة بعد المسؤولية والذي جاء بمستوى ممارسة متوسط.

### التوصيات

- انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية وفي ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يمكن القول بأن هناك عدداً من الأمور التي يجب الالتفات إليها والتي تعتبر بمثابة مجموعة من التوصيات، يمكن الأخذ بها في المصارف الإسلامية محل الدراسة وتشمل التوصيات الآتية:
1. ضرورة مواكبة المصارف الإسلامية للتطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال الرقابة وتقويم الأداء من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية والغير مالية، الكمية والوصفية، القصيرة والطويلة المدى.
  2. ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بالبعد المضاف حديثاً والمتمثل في بعد المسؤولية الاجتماعية ليكون الأداء متوازناً ومستداماً.
  3. على المصارف الإسلامية تفعيل دور البطاقة الإرشافية الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف التي على أساسها تُتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف.

4. ضرورة تكييف المصارف الإسلامية لكل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة من خلال الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة عن طريق الاستفادة من الأموال المستثمرة والكادر البشري المؤهل والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة.
5. إبراز دور المصارف الإسلامية من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للرأسمال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الاستراتيجية، والتحفيز، لأن كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المصارف الإسلامية في المجتمع من خلال المساهمة الخيرية والتنمية.
6. لكي تكون بطاقة الأداء المتوازن أكثر فعالية وتعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجها ليعمل آلياً من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصاً وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومات ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.
7. ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن من قبل المصارف الإسلامية بوصفها نظاماً لقياس أداء المصارف الإسلامية عبر المنظورات الأربعة مضافاً لها بُعد المسؤولية الاجتماعية واختيار مؤشرات أداء ذات فعالية لتحقيق الأداء المستخدم.
8. التأكد أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق وخلق الأداء المستخدم من خلال فلسفة المصارف واستراتيجياته الهادفة لبناء الأداء المتميز والعلاقة مع الزبون وتحسين الأداء، وخلق رضا لدى العملاء والعاملين وزيادة الربحية لتدعيم قياس كفاءة المصارف وفعاليتها.
9. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية تفاعلية تستخدم لقياس وتقويم الأداء من منظور استراتيجي شامل، وتعمل على دمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية المصرف، لتحقيق قيمة مضافة مستدامة تواكب متطلبات بيئة الأعمال.
10. الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لعلاقة السبب والنتيجة للخريطة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية مما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل أكثر نفعاً على الأداء المستخدم.
11. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتعزيز الأداء المستخدم، وضرورة استخدام أدوات منهجية علمية استراتيجية للتحويل من نظام للقياس فقط إلى نظام لإدارة الأداء المستخدم.
12. تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والأهداف بالشكل المطلوب، وذلك سعياً لتقويم أداء مستدام متكامل وإعادة النظر في أدوات قياس الأداء المستخدمة للتأكد من أدوات قياس وتقويم الأهداف الاستراتيجية المستدامة لتحقيق الأهداف المرسومة لها.

## قائمة المراجع

## أولاً : المراجع العربية

## 1- الكتب

- إدريس، وائل محمد، والغالبى، طاهر محسن 2009م، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- العلفي، نبيل محمد، 2018م، الإدارة المالية، ط 1، جامعة العلوم الحديثة، أمانة العاصمة.
- الغالبى، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، 2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1) "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- جوران، نليز، وآخرون، 2003م، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة - مصر.
- رضوان، محمود عبد الفتاح، 2012م، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر.
- محمد، محمد الفيومي، وآخرون، 2011م، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، جامعة الإسكندرية، الكلية التجارية، مصر.
- هورنجرن، وآخرون، 2013م، محاسبة التكاليف "مدخل إداري" الكتاب الثاني، تعريب أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## 2- المجلات والدوريات العربية

- إبراهيم، سحر طلال، 2013م، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، العراق.
- أبو عنجة، محمود عبد الله جمعة، 2019م، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد الثاني، السودان.
- الأحصب، فضل راشد محمد علي، 2014م، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة على البنك التجاري اليمني"، جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، اليمن.

- الإدريسي، علي أحمد محمد، 2018م، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية "دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة"، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، اليمن.
- البرهبي، رياض عبده سيف محمد، 2019م، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة "دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية"، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلد 10، العدد 1، مصر.
- الداوي، الشيخ، 2010م، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7
- دودين، أحمد يوسف، 2009م، معوقات بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية "دراسة ميدانية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن.
- الدلمي، عبد الجبار حسين محمد، 2014م، الأسبقيات التنافسية وأثرها في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية"، جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، اليمن.
- شريعة، بو بكر فرج شريعة وآخرون، 2019م، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء"، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، العدد 54، ليبيا.
- شريف، شيماء شريف عبد اللطيف، 2019م، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المرجعية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات الصحية، مجلة جامعة جنوب الوادي للبحوث البيئية، المجلد 2، العدد 2، مصر.
- الشيشني، حازم محمد، 2004، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، الناشر بحث منشور، العربية 3000، العدد، الدولة.
- عبد الستار، وعائشة عبد الكريم، 2018م، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 23، العراق.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد، 2019، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن "دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج"، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلد التربوية، العدد 62، مصر.

- عثمان، مروة السيد مهران، 2019م، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية"، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، العدد 54، مصر.
- مليكة سليمان ومغنية هوارى، 2018، دور التدقيق في تقييم الأداء المستخدم (المالي والبيئي والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 3، الجزائر.

### 3- الرسائل الجامعية

1. الراوي، سلام عادل، 2015م، تطبيق تقييم بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
2. الفزحي، زياد علي عبده، 2015م، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء "دراسة ميدانية في مستشفى العلوم والتكنولوجيا"، الناشر، اليمن.
3. المشهداني، بشرى نجم، والنعمي، نادية شاكر حسين، 2019، تقويم الأداء المستخدم للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة "بالتطبيق على مصرف الاستثمار العراقي"، جامعة بغداد، العراق.
4. المطري، خالد صالح علي، 2010م، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية "دراسة عملية"، جامعة دمشق، سوريا.
5. فؤاد، ضياء بهاء الدين، 2018م، نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستخدم لشركات المساهمة، قسم المحاسبة، كلية التجارة "بنين"، جامعة الأزهر، مصر.
6. محمد، عادل مبروك، والسيد، صبري شحاتة، ....، تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال الفكري، كتب عربية، ....، مصر.
7. وليد، لطرش، 2018م، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي "دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Horngren, c.t, foster G dater, (2000) "cost Accounting prentice hall international", Inc
2. Kald, M. and Nilsson, (2000) F. "performance measure at Nordic companies", European Management Journal.
3. David J., F-R,(2001), "Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
4. Hilton, Ronald w., (2008) "managerial accounting": creating value in A dynamic busines Environment", Mc Raw Hill International Edition,7th Edition.

ثالثا : المواقع الإلكترونية

8. ( <https://ar.wikipedia.org/wiki> )
9. <https://twitter.com/shamilbankye>
10. [https://ar.m.wikipedia.org/wiki/\\_المصرفية\\_البركة\\_المصرفية\\_](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/_المصرفية_البركة_المصرفية_)