

التقييم الاستراتيجي ودوره في قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف الإسلامية العراقية)

م. رغدان عدنان عبد الرزاق

الجامعة العراقية / كلية العلوم الإسلامية

قسم العلوم المالية والمصرفية

Strategic evaluation and its role in measuring performance using the
balanced scorecard in Islamic banks

)Field study of a group of Iraqi Islamic banks(

M. Raghdan Anan Abdul Razzaq

Iraqi University / College of Islamic Sciences

Department of Banking and Financial Sciences

DOI 10.58564/MABDAA.62.1.2023.248

Abstract: This study aimed to evaluate the strategic performance of Islamic banks by applying the different dimensions of the Balanced Scorecard model. The study also sought to test the effect of the different dimensions of the Balanced Performance Model on the effectiveness of evaluating the strategic performance of the industrial companies under study. The study also sought to survey the opinions of the study sample on the possibility of developing a balanced scorecard model. To achieve these goals, the study relied on the descriptive and analytical approach, and the intended study sample consisted of (50) individuals made up of managers of different departments in governmental and private Islamic banks and workers at the upper and middle administrative levels. The study also relied on a set of statistical measures to achieve the objectives of the study, such as arithmetic averages and frequency tables, to provide objective indicators that may contribute to improving the performance of the banking sector in Iraq as one of the important sectors in achieving economic and social development.

The study concluded with a number of results, including: the availability of the necessary ingredients in Islamic banks to implement the Balanced Scorecard model. The results of the study also showed that there is interest in applying the different dimensions of the Balanced Scorecard model in Islamic banks. The Balanced Scorecard model with its various dimensions and the effectiveness of evaluating the strategic performance of Islamic banks. Finally, the results of the study concluded with the four basic dimensions of the Balanced Scorecard model that will contribute to improving the quality of strategic performance measurement by providing new indicators that reflect the relationship of Islamic banks.

Key words: Balanced Scorecard, Iraqi Islamic Banks, Performance Indicators, Strategic Performance

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف الإسلامية من خلال تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما سعت الدراسة كذلك الى اختبار أثر الأبعاد المختلفة لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية محل الدراسة . سعت الدراسة كذلك الى استطلاع آراء عينة الدراسة حول إمكانية تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن . ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة القصدية من (٥٠) مفردة مكونة من مديري الإدارات المختلفة بالمصارف الإسلامية الحكومية والاهلية والعاملين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة . اعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحقيق

أهداف الدراسة كالمتوسطات الحسابية والجداول التكرارية من توفيرها لمؤشرات موضوعية قد تساهم في تحسين أداء القطاع المصرفي في العراق كأحد القطاعات الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توافر المقومات اللازمة بالمصارف الاسلامية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بتطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الاسلامية، كما توصلت الدراسة كذلك الى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف الاسلامية. وأخيرا خلصت نتائج الدراسة الى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن التي سوف تساهم في تحسين جودة قياس الأداء الاستراتيجي من خلال توفيره لمؤشرات جديدة التي تعكس علاقة المصارف الاسلامية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن ،المصارف الاسلامية العراقية ،مؤشرات الاداء ،الاداء الاستراتيجي

المقدمة:

شهد القطاع المصرفي في العراق العديد من التطورات سواء على المستوى المحلي أو العالمي - ، فضلا عن التطور الملحوظ في مجال تكنولوجيا المعلومات والنظم السياسية الإدارية . ويعد القطاع المصرفي أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي ، حيث يمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي، لذلك فقد انعكست هذه التطورات في زيادة التحديات التي تواجه هذا القطاع، وهو الأمر الذي فرض على هذا القطاع ضرورة تبني أساليب ومقاييس إدارية حديثة تمكنه من تخطيط الأداء الاستراتيجي بفعالية. في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعد في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية. أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل و يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى سياسات إستراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية. و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط. من خلال هذا البحث سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، و نوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، و نركز على دورها الأهم و هو اعتبارها نظام للإدارة الإستراتيجية.

مشكلة البحث:

تواجه المصارف الاسلامية العاملة في العراق العديد من التحديات التي فرضتها بيئة المصرفية الحديثة، ولا سيما تلك التي تتعلق بالمنافسة الشديدة والصراع من أجل البقاء والاستمرار في الأسواق، وهو الأمر الذي أصبح يتطلب أهمية مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية لتلك الشركات للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها. في البدء ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة القياسات التقليدية السابقة، غير أن هذه الوظيفة لم تلبث أن تتطور و تصبح جزءا فقط من المهام التي يمكن أن تؤديها بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المنظمات، فظهرت مزايا اكبر لهذه الأداة و من أهمها ارتباطها بشكل مباشر بكل مراحل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة. وفي ضوء ذلك يمكن للباحث التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

١ - ما مدى توافر المقومات اللازمة للمصارف الاسلامية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

٢ - ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات المصرفية الاسلامية ؟

٣ - ما مدى مساهمة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة في تحسين فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الاسلامية ؟

الهدف من البحث :

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

١ - تحديد مدى توافر المقومات اللازمة للقطاع المصرفي الاسلامي لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- ٢- عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة و تمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.
- ٣ - تحديد مدى تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات المصرفية الإسلامية .
- ٤ - اختبار العلاقة ما بين الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الإسلامية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال ما يلي:

- ١ - يقدم البحث دليلاً ميدانياً إضافياً من العراق حول أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية ، وهو ما لم تتطرق إليه العديد من الدراسات السابقة.
- ٢ - أهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي وفعاليته في تتبع التقدم في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للقطاعات المصرفية الإسلامية.
- ٣ - أهمية تبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة الادارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية.

٤. فرضيات البحث:

- يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، و هي أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنشأة و تعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس محددة، و تيم ذلك في إطار متوازن بين أربع ابعاد أساسية في المنظمة و هي : الاداء المالي، العمل، الأنظمة الداخلية، التعلم والنمو. ومن خلال مشكلة الدراسة واهدافها الرئيسية، اعتمد الباحث على الفرضيات التالية
- ١ - لا تتوافر في القطاعات المصرفية الإسلامية المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن. "
 - ٢ - لا تدرك ادارات القطاعات المصرفية الإسلامية أهمية تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي.
 - ٣ - لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الاداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الإسلامية.

٥. المنهجية العلمية المتبعة في البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على كل من المصادر الثانوية والتمثلة في الكتب والمقالات الأجنبية والعربية فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث . كما اعتمد الباحث كذلك على المصادر الأولية من خلال تصميم واعداد استبانة لتحقيق أهداف البحث، حيث شملت قسمين رئيسيين، نضمن القسم الأول البيانات العامة الخاصة بعينة الدراسة، كما تضمن القسم الثاني ثلاثة محاور يمكن عرضها على النحو التالي:

المحور الأول : المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن في القطاع المصرفي الاسلامي.

المحور الثاني : مستوى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الإسلامية ،.

المحور الثالث : مستوى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الإسلامية.

مجتمع وعينة البحث:

تضمن المجتمع الأصلي للبحث كافة المديرين العاملين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة في القطاعات المصرفية الإسلامية العاملة في العراق ، وهي الفئة الأكثر ارتباطاً بإمكانية الحكم على أهمية استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف الإسلامية ، كما تكونت عينة الدراسة القصدية من (٥٠) من المدراء والعاملون في المصارف الإسلامية العراقية تم اختيارها بناءاً على المعايير التالية:

-اهتمام هذه الشركات بتقييم أداءها لتحسين جودة ما تقدمه من خدمات.

-اهتمام هذه الشركات بتطبيق بمبادئ الحوكمة.

-تنوع المنتجات المقدمة للعملاء.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات عليهم سواء باليد أو البريد الالكتروني، حيث بلغ عدد الاستبانات المرتدة والصالحة للتحليل الاحصائي نحو (٥٠) استبانة من أصل ٦٠ أي بنسبة ٨٣٪ وهي نسبة جيدة ومقبولة مقارنة مع الدراسات المماثلة.

حدود البحث :

الحدود المكانية: تمثل دراسة تحليلية لمجموعة من المصارف الاسلامية العراقية الاهلية والحكومية .

الحدود الزمانية: ابتداء من اعداد البحث وجمع المعلومات والمصادر من الفترة ٢٠١٩/٩/١ ولغاية ٢٠٢٠/١/١٥

الدراسات السابقة

١- دراسة (غوث ، ٢٠٠٥ م) بعنوان " : أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية

لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة - دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة " ، هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى فعالية دور المحاسبة الادارية في بيئة التصنيع الحديثة من خلال تسليط الضوء على مقاييس الأداء غير المالية ودورها في مجالات تقييم الأداء . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . خلصت الدراسة بمجموعة م ن النتائج أهمها : عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية لغايات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة، كما توصلت الدراسة كذلك الى أهمية وضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة فضلاً عن التقييم الموضوعي للأداء .

٢- (Boulianne, 2006 دراسة بعنوان

Reliability and Validity of Balanced Scorecard Measures. and Dimensions "Empirical Analysis of the

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى إمكانية الاعتماد" على الأبعاد المختلفة التي يتضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن لغايات تقييم الأداء، كما تناولت الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن من منظور صلاحية المحتوى ومدى إمكانية الاعتماد عليه في بناء مستوى من التوافق) الاتساق الداخلي (بين الأبعاد الأربعة للأسلوب ومقاييس الأداء . توصلت الدراسة إلى أن جميع الأبعاد في مجموعات متسقة يجعل من المقياس أداة صالحة للتقييم ويمكن الاعتماد عليه . كما أوصت الدراسة ببناء مقاييس وأبعاد تقييم بتكلفة منخفضة في التصميم والتنفيذ على نحو يخدم المنظمة في إطار لا يخل بمستوى الاتساق المنشود بين الأبعاد .

٣-دراسة (عبد الرحمن ، ٢٠٠٧) بعنوان " بطاقة مقاييس الأداء المتوازنة كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية - دراسة ميدانية(BSC) " تناولت هذه الدراسة مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة لغايات التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم مستوى فعالية الأداء في صناعة الأسمدة والكيماويات المصرية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من شركات الأسمدة والكيماويات المصرية والتي بلغ عددها نحو (٢٨) شركة . خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها : أن الشركات محل البحث ما زالت تفضل المنظور المالي في تقييم الأداء، يلي ذلك منظور التشغيل الداخلي، فمنظور العملاء والمستهلكين في حين جاء منظور التعلم والابتكار في المرتبة الأخيرة . أوصت الدراسة بضرورة التركيز على المنظورات غير المالية بغرض تحقيق الترابط بين المقاييس، وذلك كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات بيئة التصنيع الحديثة.

المبحث الأول (الجانب النظري)

المبحث الأول:

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تبنى الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات أصبح ضرورة في سبيل كسب المزايا التنافسية و إدراك كيفية التعامل معها .

١. تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية(الحسني، ٢٠٠٠، ١٣).

وتعرف أيضاً بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة و الضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشي مع السياسات اللازمة(ماهر، ٢٠٠٥، ١٢٦).

٢. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم و تنفيذ و تقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل(عوض، ٢٠٠١، ٦٠).

و تعرف أيضا بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، ومن أهم منافعها:

■ توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.

■ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.

■ تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

■ جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية و تغيراتها.

■ تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

٣. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية ضرورة و ليست ترفا لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء و يحقق المزايا التالية(العارف، ٢٠٠٢، ١١):

■ تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.

■ تزود المسؤولين بأسلوب و ملامح للتفكير في الشركة ككل.

■ تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.

■ تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.

■ تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

■ تجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها.

توضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

٤. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

١,٤ صياغة الإستراتيجية:

و تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر القوة و الضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة(المغربي ، ١٩٩٩ ، ١٩).

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية و سياسات المنظمة، و في ما يلي توضيح لكل منها(الحسني ، ٢٠٠٠ ، ١٩٧-٢٠٢):

■ رسالة المنظمة: يجب على المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محددا لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

■ الهدف: هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس و واضحة.

■ السياسات: السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الاستراتيجيات.

■ البرامج: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

■ الموازنات: هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.

■ الإجراءات: هي خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة.

٢,٤ عملية التنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الاستراتيجي.

و يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات

- محدودية عدد الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

٣,٤ عملية الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء الاستراتيجي :

١,٣,٤ عمليات الرقابة الإستراتيجية :

- الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و مراحل الرقابة تتمثل في:
- تحديد مراحل العمل
 - وضع معايير القياس و التقييم
 - قياس الأداء الحالي
 - مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار .

٢,٣,٤ **تقييم الأداء الاستراتيجي :** الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. أما التقييم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

٥. **أنواع الاستراتيجيات التنافسية:** هناك أنواع متعددة من الاستراتيجيات، من أكثر هذه الأنواع شيوعا الاستراتيجيات التنافسية و التي تقسم الإستراتيجية من حيث الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع (البرطوني، ٢٠٠١، ٢٠٣-٢٠٦):

١.٥ **إستراتيجية التميز في السعر:** تعني بها سعي المنظمة إلى جذب الزبائن من منافسيها من خلال عرض سلعتها و خدماتها بأسعار نقل عن أسعار المنافسين، إذا اختارت المنظمة هذه الإستراتيجية عليها تخفيض التكاليف وتقليص الخدمات الإضافية لكي لا تتكبّد خسائر جارية تخفيض الأسعار.

٢.٥ **إستراتيجية التميز في خصائص و نوعية المنتج:** تعني جذب الزبائن من المنافسين من خلال تقديم خدمات و منتجات بنوعية أفضل و خصائص مميزة تجعل من الزبائن مستعدين على دفع أعلى الأسعار للحصول على المنتج الأفضل.

٣.٥ **إستراتيجية التميز بكثافة الخدمة المقدمة:** و تعني بهذه الإستراتيجية هو أن تقدم المنظمة مجموعة كبيرة من الخدمات التي يحتاجها الزبون بحيث يختار التعامل معها و فضلها على المنافسين اختصارا للوقت و الجهد.

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

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات (عبد المنعم، ٢٠٠١، ٢٩٥-٢٩٦). و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P Norton) ، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام ١٩٩٢.

١. **تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

■ بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة (القرني، ٢٠١٠).

■ بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (تركمان ٢٠٠٦، ١٤٤).

■ بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (تركمان ٢٠٠٦، ١٤٤).

٢. المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو (عبد العظيم ٢٠٠٥، ٢٦). إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

١.٢ **المحور المالي:** يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمرى ٢٠١٠، ١٨).

2.2 **محور الزبائن:** إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل (حسنين ٢٠٠١، ٢٧٦).

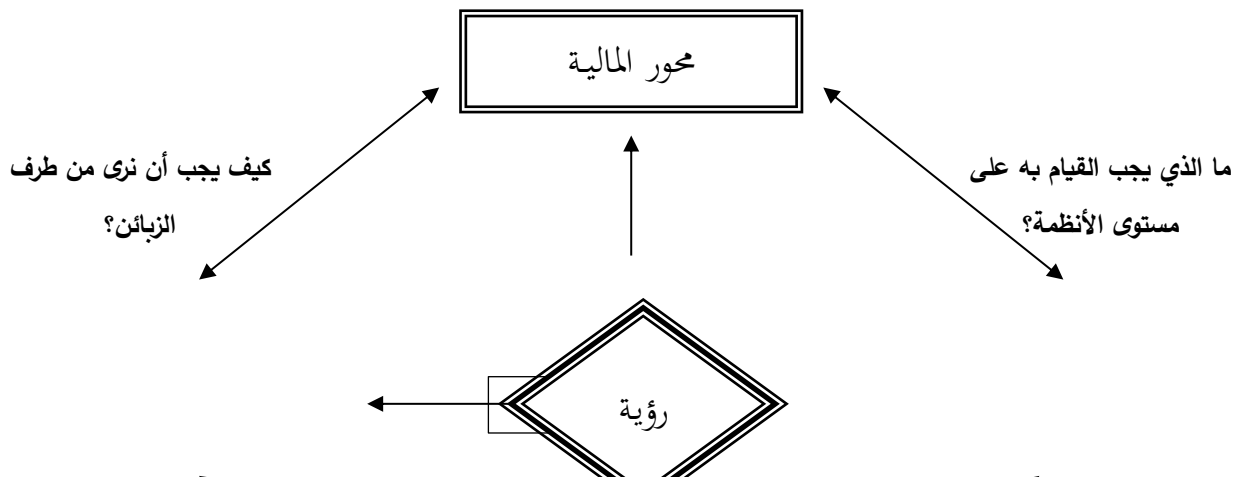
٣.٢ **محور الأنظمة الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

٤.٢ **محور التعلم التنظيمي:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، ولاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

الشكل (١) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي

ما الذي يجب جلبه للزبائن؟



على ماذا يجب أن يتمرن المستخدمون؟

Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1998.;p:69

٣. التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

٤. الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية (زغلول، ٢٠١٠، ١٣):

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمي و ماليًا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً و أفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

٥. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية

- كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها و تجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن:
- الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.
 - النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.
- إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية و في بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية.

١. بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

١.١ ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف:

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستتبنها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم. فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الإستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها و أنظمتها و قدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها. تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأى المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف و رضا الزبائن ووفائهم، المردودية لكل قطاع من الزبائن، الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد و الأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة و بالموارد البشرية، وغالبا فإن من ١٥ إلى ٢٠ هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الإستراتيجية (Semler, 2003, 2).

و على كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف إستراتيجية المؤسسة و دوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية (Norton, 1989):

- برامج الاتصال و التكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)
 - نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين و شرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.
 - وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.
- #### ٢.١ ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة،

و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس (harvard,2001,120).

و هناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة، وهي:

■ علاقات السبب و النتيجة (العلاقات السببية):

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط قي ما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو). و يتم وصف علاقات السبب و النتيجة من خلال الخرائط الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض و ذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، و تمثل الخرائط الإستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لمقياس الأداء المتوازن. ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءا من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الأسهم وانتهاء بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة محددات الأداء: في جدول القيادة المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات، غير أن محددات الأداء تخص كل مؤسسة بذاتها، لذلك يجب أن يضم جدول القيادة المتوازن: مؤشرات تقيس النتائج، و محددات الأداء و هي التي تسمح للمؤسسة بوضع تحسينات قصيرة الأجل قريبة من المهام اليومية.

■ الاحتكام إلى النتائج المالية: يجب أن يخصص لجدول القيادة حيزا للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفا بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

٢. بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

١.٢ أهمية وضع موازنة إستراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات): في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الإستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيق بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الإستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تتفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الإستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس (Norton,2001, 7-8).

٢.٢ أهمية الموازنة بين الأنشطة و القياسات: يكمن جوهر الإستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية معينة و الأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها، و كذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية و بين المؤشرات التي تقيسها.

٣.٢ الإجراءات المتعلقة بالموازنة الإستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

إدماج التخطيط الاستراتيجي و الإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي :

- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع.
- تحديد و تنظيم المبادرات الإستراتيجية.
- إحصاء و جمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافرية" (synergies) و الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

▪ ربط الإستراتيجية بالموارد و الموازنات السنوية.

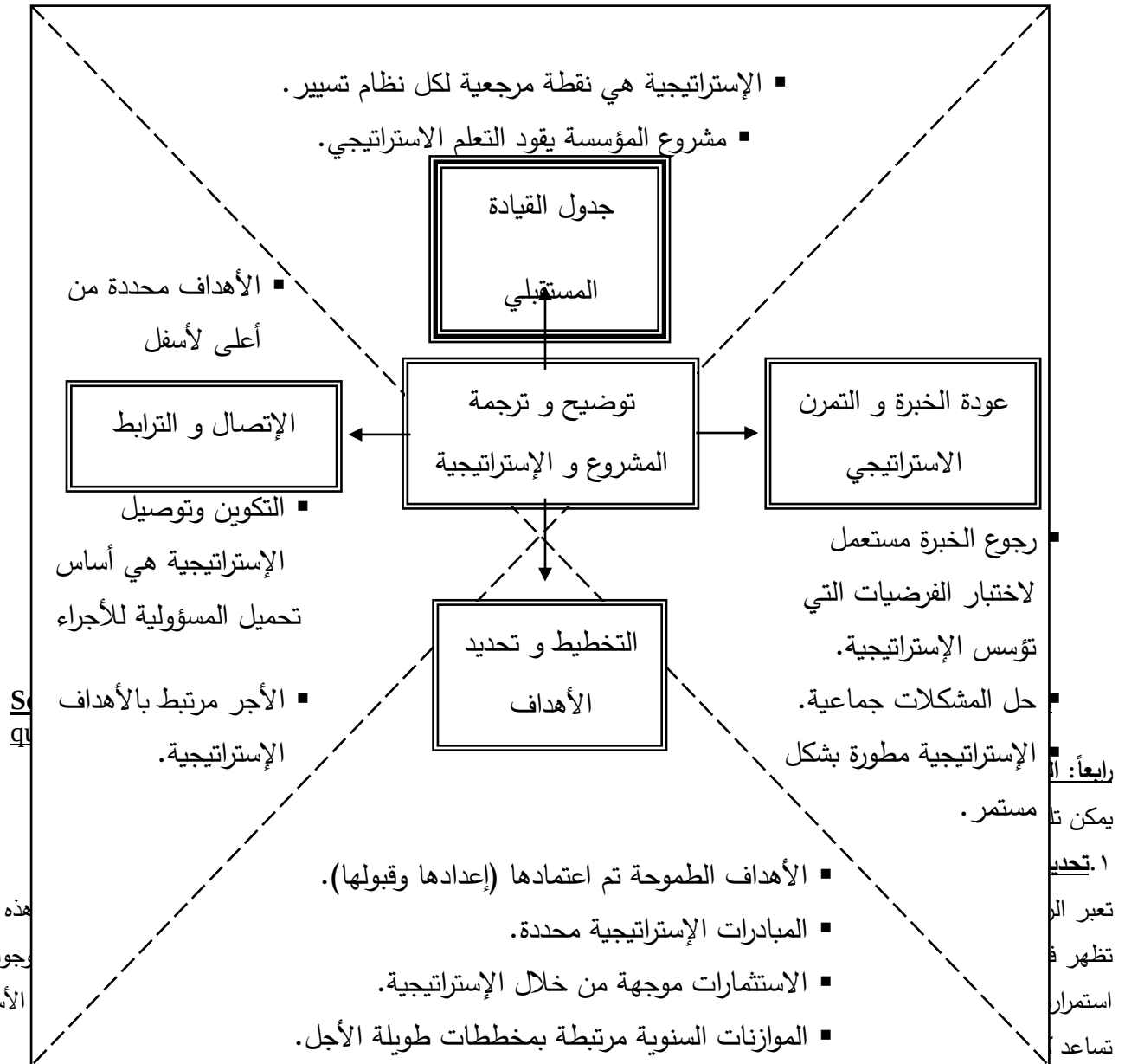
٣. بطاقة الأداء المتوازن و مرحلة تقييم الإستراتيجية (التعلم الاستراتيجي): من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمديرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات و كيفية مع الملاحظات و الخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة و مواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:

▪ إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.

▪ نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.

▪ نظام لحل المشكلات يحل و يستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف و المشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

الشكل (٢): نظام جديد للتسيير من أجل وضع الإستراتيجية



٢. وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة (Fernandez,2002,190-191).

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

١.٢ المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

و فيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

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

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات و اختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

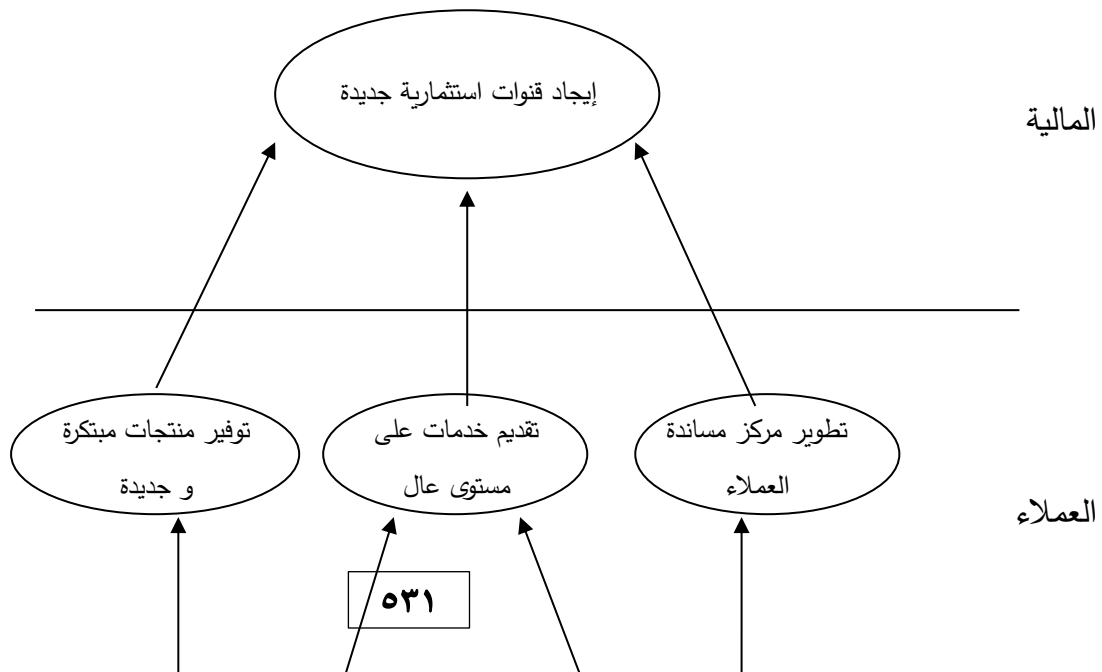
٢.٢ المرحلة الثالثة: وضع الأهداف الإستراتيجية:

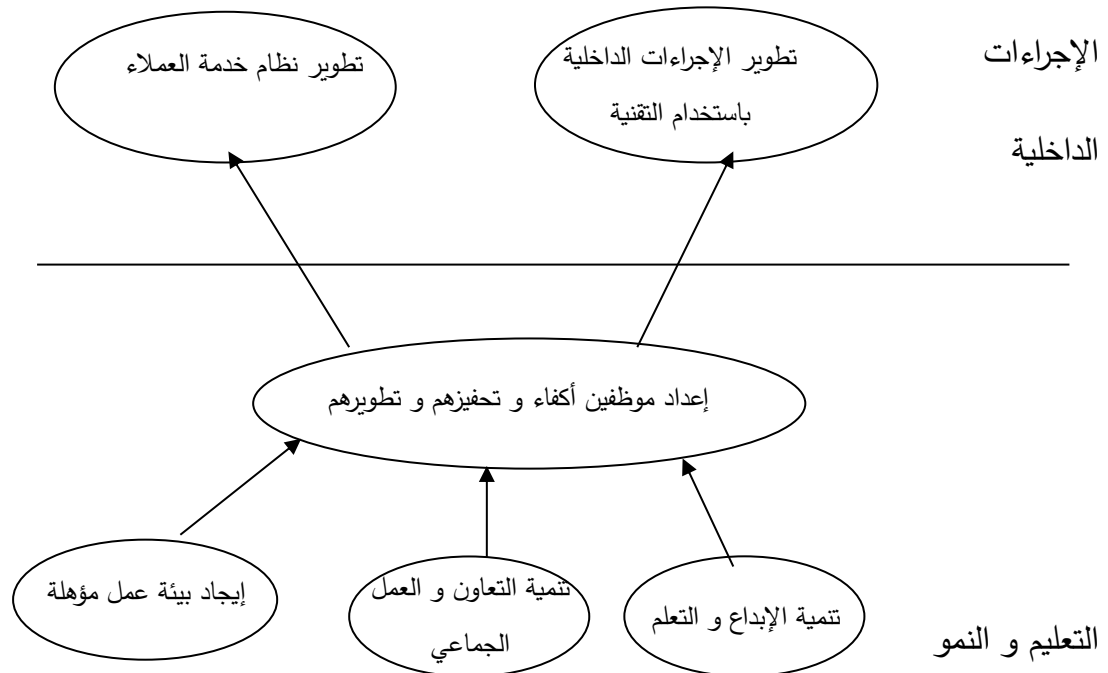
انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محددا، قابلا للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، و أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة. مثال : إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

٣. تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الإستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة و هي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية (Iribame,2003,57-58). أمثلة: تنمية قدرات و أداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة. يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، و التي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة، الشكل المولي يمثل نموذج للخريطة الإستراتيجية:

الشكل رقم ٣: إيجاد قنوات استثمارية جديدة





المصدر: إبراهيم أحمد العسيري، بطاقة الأداء المتوازن، ملخص برنامج تدريبي، دار التقنية للاستشارات، ص: ٢٢.

٤. **اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

و يعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية و يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة (Guiriec, 1998, 76). و من أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

٥. **إعداد خطط العمل:** يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

٦. **متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة و على مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة. يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة. و من خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

البحث الثاني الجانب العملي

تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

أولاً : وصف عينة الدراسة:

من خلال الجدول رقم ٤ (والذي يظهر البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة) مديري الإدارات المختلفة العاملين بالقطاعات المصرفية الإسلامية، حيث يتضح للباحث أنما نسبته ٤٠ % من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فضلاً على أنما نسبته ٥٠ % من عينة الدراسة هم من المتخصصين في المحاسبة، وهذا مؤش جيد وإيجابي يشير الى كفاية تأهيل عينة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٢) العدد (١) (٣١ - ٨) آب لعام ٢٠٢٣

بشكل جيد مما يساهم في تعميم نتائج الدراسة. كما يتضح للباحث أن ما نسبته ٤٠ % من عينة الدراسة ممن يعمل بمنصب مدير فرع، يليها ما نسبته ١٠ % ممن يعمل بمنصب مدير دائرة، فضلاً على أن ما نسبته ٣٦ % من عينة الدراسة ممن تراوحت خبرتهم العملية ما بين ١١ سنة كحد أدنى الى ١٦ سنة فأكثر، وهذا مؤشر جيد يشير الى كفاية التأهيل العملي لعينة الدراسة.

جدول رقم ٤ يبين البيانات العامة لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	%
بكلوريوس	٢٠	٤٠ %
ماجستير	٨	١٦ %
دكتوراه	٤	٨ %
اعدادية - فما دون	١٨	٣٦ %
المجموع	٥٠	١٠٠ %
ادارة اعمال	٨	١٦ %
محاسبة	٢٥	٥٠ %
اقتصاد	٨	١٦ %
غير ذلك	٩	١٨ %
المجموع	٥٠	١٠٠ %
مدير العام	٥	١٠ %
مدير فرع	٢٠	٤٠ %
رئيس قسم	١٠	٢٠ %
غير ذلك	١٥	٣٠ %
المجموع	٥٠	١٠٠ %
١-٥ سنوات	١٠	٢٠ %
٦-١٠ سنوات	١٢	٢٤ %
١١-١٥ سنة	١٨	٣٦ %
١٦ سنة فأكثر	١٠	٢٠ %
المجموع	٥٠	١٠٠ %

ثانياً: الاحصائيات

ت	فقرات الاستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عالي	متوسط	منخفض
١	ما مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بالمصارف الاسلامية في العراق	١.٥٢	٠,٦١٤	٢٧	٢٠	٣
٢	ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في	١.٢٦	٠,٥٦٥	٤٠	٧	٣

					تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	
٣	٧	٤٠	٠,٥٦٥	١,٢٦	ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	٣

مناقشة النتائج

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

١. في الفقرة (١) اختار (٢٧) فردا من عينة البحث المكونة من (٥٠) فردا (المستوى العالي) بينما اختار (٢٠) من افراد العينة (متوسط) و (٣) (منخفض). مما يشير إلى (اتفاق) العينة المبحوثة على توافر المقومات لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بالمصارف الاسلامية في العراق ، وهذا ما ايدته قيمة الوسط الحسابي للفقرة (١,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٦١٤) وهي قيمة تدل على تمركز البيانات وعدم تشتتها اي انها ذات دلالة احصائية.
 ٢. في الفقرة (٢) اختار (٤٠) فردا من عينة البحث المكونة من (٥٠) فردا (المستوى العالي) واختار (٧) من أفراد العينة (متوسط) و (٣) فقط (منخفض) مما يشير إلى (اتفاق) العينة المبحوثة على ان تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن هو اسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق، وهذا ما أيدته قيمة الوسط الحسابي للفقرة (١,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٥٦٥) وهي قيمة تدل على تمركز البيانات وعدم تشتتها وهي ذات دلالة إحصائية.
 ٣. في الفقرة (٣) اختار (٤٠) فردا من عينة البحث المكونة من (٥٠) فردا (المستوى العالي) واختار (٧) من أفراد العينة (متوسط) و (٣) فقط (منخفض) مما يشير إلى (اتفاق) العينة المبحوثة على فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق ، وهذا ما أيدته قيمة الوسط الحسابي للفقرة (١,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٥٦٥) وهي قيمة تدل على تمركز البيانات وعدم تشتتها أي إنها ذات دلالة إحصائية. من خلال قياس معامل الارتباط (Spearman's rho) بين (مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية) و (تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية) وهو (١,٠٠٠**) تبين ان هناك أثر ذو دلالة احصائية عالية بين هذين المتغيرين.
- ثالثاً: النتائج الاحصائية :

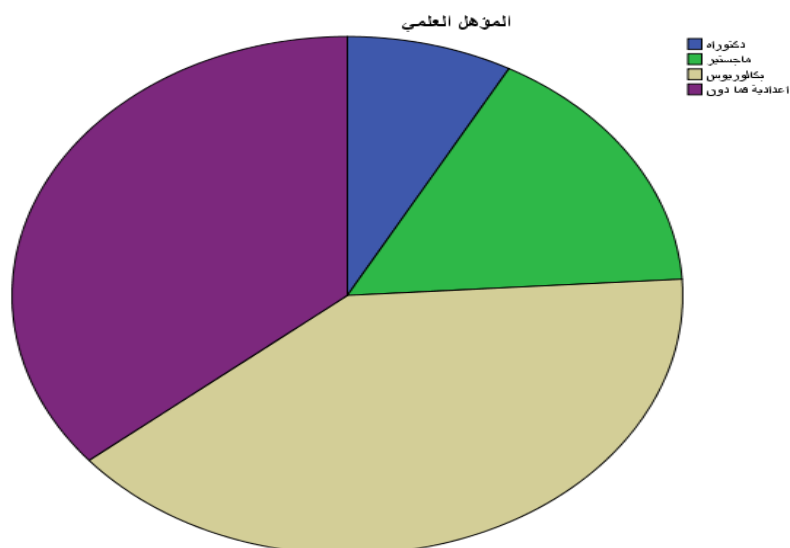
Results

Frequencies

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دكتوراه	4	8.0	8.0	8.0
ماجستير	8	16.0	16.0	24.0
بكالوريوس	20	40.0	40.0	64.0
اعدادية فما دون	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٢) العدد (١) (٣١ - ٨) آب لعام ٢٠٢٣



Frequencies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارة اعمال	8	16.0	16.0	16.0
	محاسبة	25	50.0	50.0	66.0
	اقتصاد	8	16.0	16.0	82.0
	غير ذلك	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العنوان الوظيفي

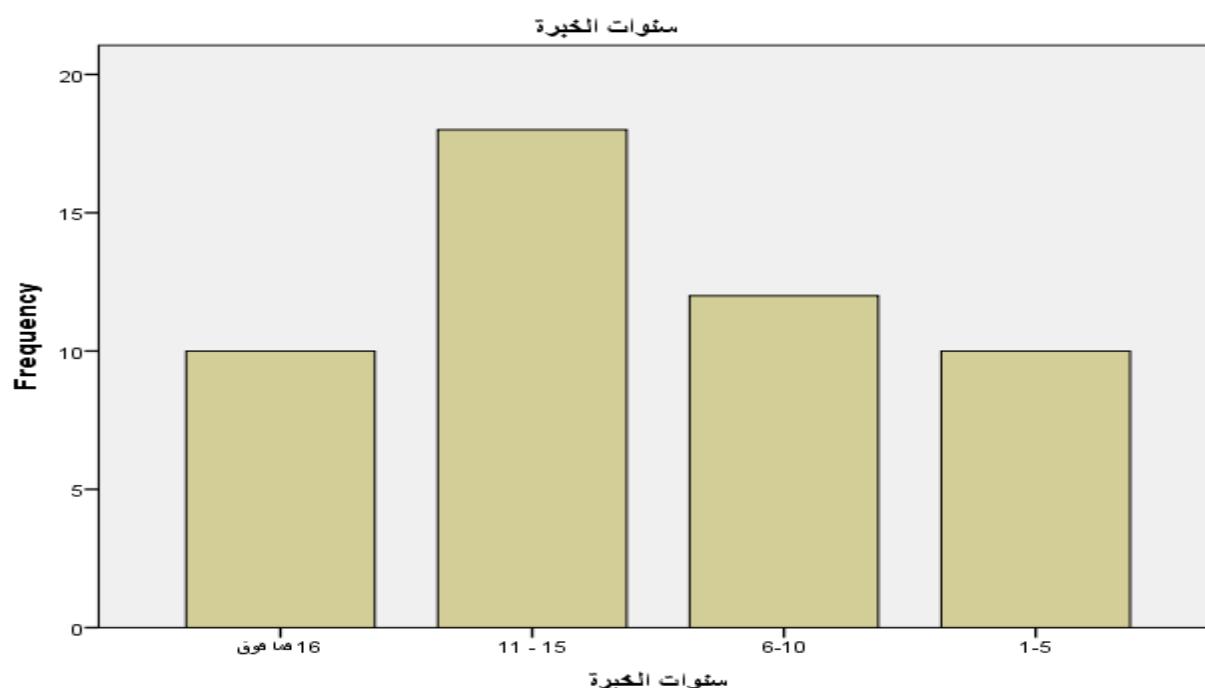
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام	5	10.0	10.0	10.0
	مدير فرع	20	40.0	40.0	50.0
	رئيس قسم	10	20.0	20.0	70.0
	دون ذلك	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٢) العدد (١) (٣١ - ٨) آب لعام ٢٠٢٣



سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16 فما فوق	10	20.0	20.0	20.0
11 - 15	18	36.0	36.0	56.0
6-10	12	24.0	24.0	80.0
1-5	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)				
		ما مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بالمصارف الاسلامية في العراق	ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
Mean		1.52	1.26	1.26
Std. Deviation		.614	.565	.565
Sum		76	63	63

الجداول التكرارية

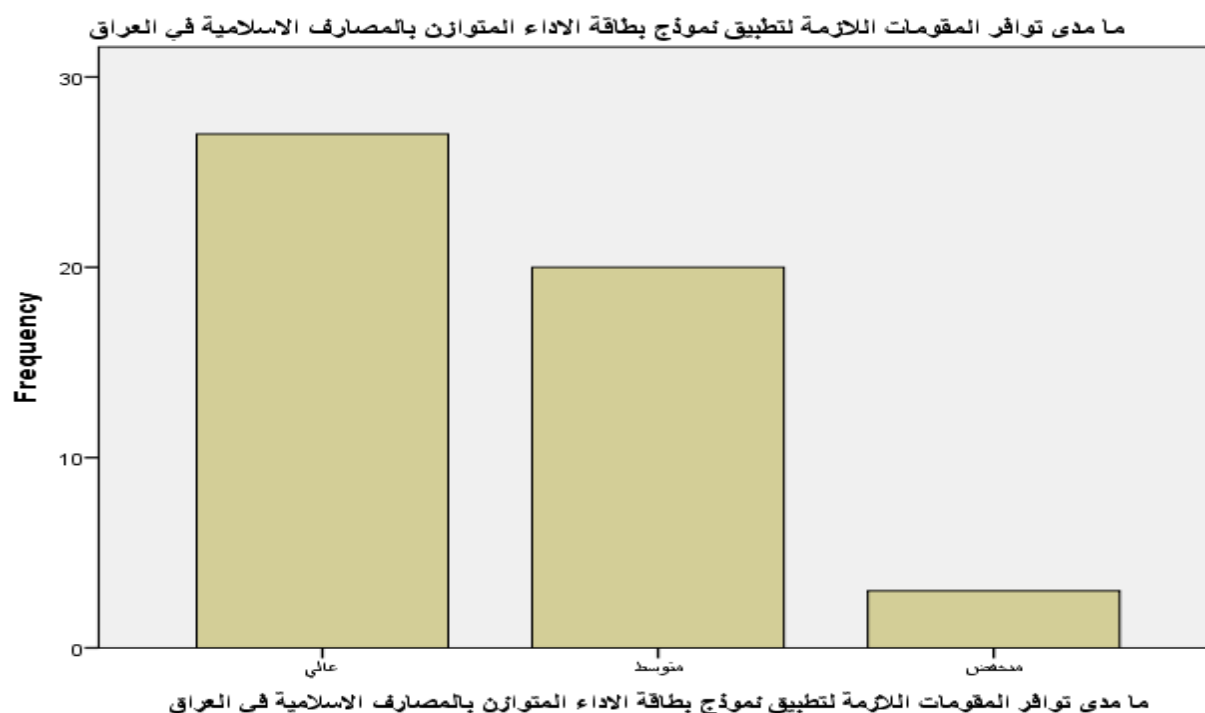
ما مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بالمصارف الاسلامية في العراق					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
عالي	27	54.0	54.0	54.0	

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٢) العدد (١) (٣١ - ٨) آب لعام ٢٠٢٣

متوسط	20	40.0	40.0	94.0
منخفض	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	عالي	40	80.0	80.0	80.0
	متوسط	7	14.0	14.0	94.0
	منخفض	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	عالي	40	80.0	80.0	80.0
	متوسط	7	14.0	14.0	94.0
	منخفض	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

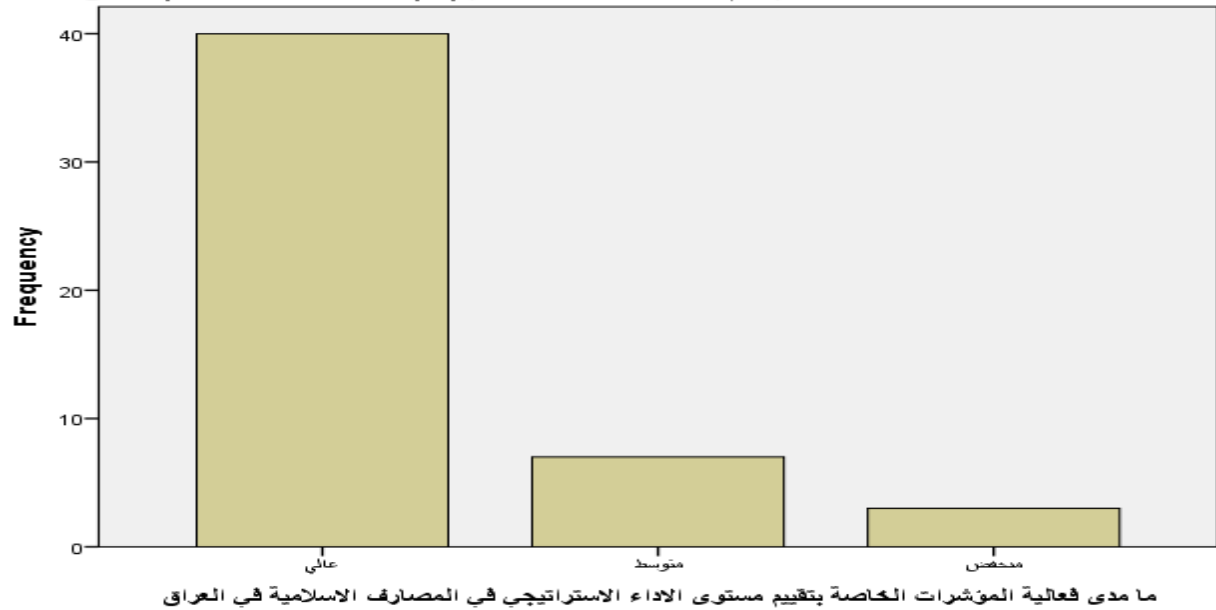


مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٢) العدد (١) (٣١ - ٨) آب لعام ٢٠٢٣

ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق



ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق



Correlations (معامل الارتباط)

ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق
--	---

Spearman's rho	ما مدى تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	50	50
	ما مدى فعالية المؤشرات الخاصة بتقييم مستوى الاداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية في العراق	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الخاتمة (النتائج و التوصيات):

في ختام هذا البحث نخلص إلى عرض النتائج التالية:

١. بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمديرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، و تمكن من:
 - a. ترجمة إستراتيجية المؤسسة
 - b. خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية.
 - c. الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها و ربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.
 - d. رد الفعل و التعلم التنظيمي.
٢. بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.
٣. المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
٤. أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة (البعد المالي، بعد العمل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للقطاعات المصرفية الاسلامية .
٥. العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي و تتبنى أدوات إدارة حديثة و فعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
٦. مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، و إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
٧. يجب على الإدارة العامة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها و المشاركة في إعدادها.
٨. إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب و ليس بشكل عشوائي، و في حالة عدم التمكن من تصميمها داخليا يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارة و للخبراء في هذا المجال.
٩. توافر في الشركات الصناعية المساهمة العامة المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأهمها اشراك كافة العاملين في صنع القرار، توفر خطة استراتيجية واضحة المعالم لكافة الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة، بالإضافة الى أن آلية تقييم الاداء للشركات محل الدراسة تتم من خلال الربط بالرؤية والأهداف،

The Reviewer:

First: Books:

1. Ahmed Maher, Plans, Policies and Strategies, without a publishing house, without an edition number, without a year of printing.
2. Suad Naif Al-Barno Tati, Management (Basics and Business Administration), Dar Wael, Amman, Jordan, first edition, 2001.
3. Abdel-Hamid Abdel-Fattah El-Maghraby, Strategic Management to Face the Challenges of the Twenty-First Century, Arab Nile Group, Egypt, first edition, 1999.
4. Falah Hassan Al-Husseini, Strategic Management, Dar Wael for Publishing, Amman, Jordan, first edition, 2000.
5. Mohamed Ahmed Awad, Strategic Management (Scientific Fundamentals and Foundations), University House, Egypt, 2001.
6. Nadia Al-Aref, Strategic Planning and Globalization, University House, Alexandria, Egypt, 2002
7. Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2^{ème} édition ; 2002.
8. Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2^{ème} édition ; 2003.
9. Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ; Paris ; 1998.
10. Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 1998.
11. Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.

Second: Research and Journals:

1. Quality Abdel-Raouf Muhammad Zaghloul, Using the Balanced Performance Scale in Building a Four-track Measurement Model for Managing the Strategic and Operational Performance of Intellectual Assets, a research presented to the program of the twelfth symposium on ways to develop accounting in the Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Arabia, 08-19 May 2010.
2. Robert Kaplan and David Norton, "The Strategically Oriented Organization (Kaplan and Norton's Method for Measuring Balance and Strategic Priorities)," Executive and Entrepreneur Compendium Books, Issue 196, February 2001.
3. Zainab Hussein, A Multidimensional Strategic Model for Performance Evaluation, a working paper presented to the Second Arab Conference on Management, Creative Leadership in Confronting Contemporary Challenges of Arab Management, 6-8 November 2001, Cairo, Egypt.
4. Abd al-Latif Abd al-Latif and Hanan Turkman, "The Balanced Scorecard as a Tool for Measuring Performance," Tishreen University Journal for Scientific Studies and Research, Economic and Legal Sciences Series, Volume (28), Issue (1), 2006, p.: 144.
5. Muhammad Hassan Muhammad Abd al-Azim, The Role of Accounting Information in Activating Strategic Management in Organizations, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume Twenty-One, Issue One, June 2005, p.:26.
6. Hani Abd al-Rahman al-Amri, Methodology for applying the balanced scorecard in Saudi institutions.
7. Haitham Ahmed Hussein Abdel Moneim, An accounting model for measuring and evaluating the institutional performance of organizations, research submitted to the Second Arab Conference on Management: Creative Leadership in Confronting Contemporary Challenges of Arab Management, 6-8 November 2001, Cairo, Arab Republic of Egypt, p.p.: 295-296.
8. The website of the Arab Forum for Human Resources Management, (08/15/2010), Ali bin Saeed Al-Qarni, Balanced Performance Measurement: The Contemporary Approach to Strategic Performance Measurement <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.
9. Harvard Management Update ; « stratégie : misez sur le tableau de bord prospectif » ; revue management ; n 73 ; Mars 2001.