



---

اختبار تأثير التحليل التفاعلي على آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في المؤسسات  
المالية الإسلامية

---

بحث مستخرج من رسالة دكتوراه

إعداد

أحمد محمد شعبان التراس

تحت إشراف

أ. د خالد عبد المنعم لبيب

أستاذ المراجعة

كلية التجارة - جامعة القاهرة

د. أحمد سباعي قطب

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة القاهرة

## المستخلص:

يعد نموذج القياس المتوازن للأداء من أهم الآليات الحديثة لقياس وتقويم الأداء، كونه ومع العديد التغييرات التي طرأت عليه، ومراحل التطور التي مر بها، لم يعد فقط مجرد أداة من أدوات القياس والتقويم، بل أصبح نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية. على الرغم من المزايا العديدة التي يحققها نموذج القياس المتوازن للأداء إلا أنه لم يحقق النتائج المتوقعة منه في العديد من المنشآت التي قامت بتطبيقه، وذلك بسبب عدم توافر المقومات الأساسية اللازمة لذلك على الوجه الأكمل. يحتاج التطبيق الناجح لنموذج القياس المتوازن للأداء إلى توافر مقومات أساسية تتمثل في ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي يشكّلان بيئة عمل تقوم على التعاون، والمشاركة، واحترام الغير، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن من خلالها تضيق الفجوة بين خطط واستراتيجيات الإدارة العليا، وبين الأعمال التنفيذية اليومية التي تقوم بها المستويات الإدارية التنفيذية، بحيث يصبح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء هو المهمة اليومية التي يقوم بها كل فرد داخل المنشأة. يمكن الاستعانة بأحد المداخل السلوكية والتنظيمية لتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء. يعتبر أسلوب التحليل التفاعلي من أهم المداخل السلوكية والتنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن تحليل وتقييم سلوكيات الأطراف المختلفة المشتركة في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والوقوف على مدى انضباط العلاقات التنظيمية فيما بينها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتضيق الفجوة الإدارية والتنظيمية بين هذه الأطراف، وتوفير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي اللازم لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء. هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اختبار تأثير التحليل التفاعلي على تطوير آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك على عينة تكونت من ١١٣ عاملا من مواقع وقطاعات تنظيمية مختلفة في ٦ بنوك إسلامية كبرى باستخدام نموذج انحدار متعدد *Multivariate Regression Analysis*، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير هام وجوهري لأسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل كل بنك من بنوك الدراسة على درجة الالتزام بالآليات التطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

الكلمات المفتاحية: القياس المتوازن للأداء، إدارة المخاطر، المؤسسات المالية الإسلامية.

## الجزء الأول -مقدمة:

وتتضمن عرضاً لمشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفقاً لما يلي:

### أولاً -طبيعة المشكلة:

في ظل تزايد حدة المنافسة في القطاع المالي والمصرفي بين المؤسسات المالية التقليدية من ناحية، والمؤسسات المالية الإسلامية الأصغر حجماً والأقل خبرة من ناحية أخرى، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.

من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخراً نموذج القياس المتوازن للأداء، شهدت هذه الأداة اهتماماً واسعاً من جانب المؤسسات المالية الإسلامية خاصة الكبرى منها، بهدف تطبيقها أملاً في تطوير أدائها، وتحقيق وضع تنافسي جيد في مواجهة المؤسسات المالية التقليدية.

حيث يساعد نموذج القياس المتوازن للأداء تلك المؤسسات بما يتمتع به من شمول لكافة أبعاد الأداء المالية وغير المالية، ومرونة تسمح بإضافة أبعاد أخرى وفقاً لطبيعة المنشأة التي تقوم بتطبيقه، وترتبط بين الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية، في إعطاء صورة متكاملة عن أداء كل مؤسسة تقوم بتطبيقه، والتركيز على أوجه القصور ونقاط الضعف في هذا الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار بشكل فوري ومستمر، بما يسمح بتطبيق فعال لأهداف هذه المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية المختلفة.

فأكثر ما يميز هذا النموذج هو أنه لا يركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل يحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، وهذا ما

تحتاجه المؤسسات المالية الإسلامية تحديداً في بيئة أعمال حديثة تهتم فيها المؤسسات المالية المختلفة بالجوانب التسويقية والتشغيلية والبشرية بقدر اهتمامها إن لم يكن بشكل أكبر من الجوانب المالية.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يقدمها نموذج القياس المتوازن للأداء، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي قد واجه العديد من القيود والصعوبات، التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المتوقعة منه، وقد تعددت الدراسات التي حاولت الوقوف على الأسباب الرئيسة لذلك، من خلال تحليل تجارب بعض المنشآت التي حاولت تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، ولم تنجح في ذلك، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن عدم توافر المقومات الأساسية لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء يعد السبب الرئيس في عدم نجاح محاولات تطبيقه في الواقع العملي وتتمثل هذه المقومات في ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي يشكّلان بيئة عمل قائمة على المشاركة والتعاون واحترام الغير واللامركزية في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات والمسئوليات، والعدالة، والتشجيع على الابتكار والتغيير والتطوير، يمكن من خلالها تضيق الفجوة بين خطط واستراتيجيات الإدارة العليا من ناحية، وبين ما تقوم المستويات الإدارية بتنفيذه يومياً على أرض الواقع من ناحية أخرى، فتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء لا يعتبر مجرد قرار يقوم مجلس الإدارة باتخاذ مواكبة للتطورات العلمية الحديثة في مجال قياس وتقويم الأداء، وإنما هو آلية ومنهجية عمل متكاملة يجب أن يشترك في التخطيط لها وتنفيذها ومتابعتها كل فرد داخل المنشأة أياً كان موقعه التنظيمي أو مستواه الإداري، بحيث تصبح مهمة تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء هي المسؤولية اليومية التي يقوم بها كل فرد داخل المنشأة، ومن ثم فإن المنشآت التي ترغب في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والاستفادة من المزايا التي يحققها على الوجه الأكمل، يجب عليها في المقام الأول أن تقوم بتغيير ثقافتها التنظيمية، ومناخها التنظيمي، وخلق بيئة عمل تقوم على التفاعل والمشاركة مع المستويات الإدارية المختلفة التي سوف تقوم بتطبيق النموذج، والعمل على ترجمة وتوصيل رؤى المنشأة وتوجهاتها الاستراتيجية وسياساتها

إلى كافة العاملين، ومناقشتها معهم، بحيث تصبح أهداف المنشأة التي تسعى إلى تحقيقها في الأجلين القصير والطويل بمثابة أهداف شخصية للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

ولذلك يقترح الباحث لتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، ومن ثم الاعتماد عليه في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، أن يتم تدعيمه من خلال تحقيق التكامل بينه وبين أحد المداخل السلوكية والتنظيمية التي أثبتت نجاحا عند تطبيقها في الواقع العملي.

ويعد أسلوب التحليل التفاعلي أحد أهم الأساليب السلوكية والتنظيمية التي يمكن من خلالها توفير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وبيئة العمل التي يحتاجها تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وتعظيم حجم الاستفادة من إمكانياته في إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، فأسلوب التحليل التفاعلي من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها كاستراتيجية فعالة لإحداث التغيير داخل أي منشأة، حيث يمكن من خلال هذا الأسلوب تقييم الأداء السلوكي والتنظيمي للإدارة والعاملين والأطراف أصحاب المصلحة بالمنشأة، وتحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في هذا الأداء، والمخاطر المحتملة التي قد تنشأ عنها، بحيث توجه الإدارة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها من خلال توفير الآليات اللازمة لدعم الثقة والتعاون والمشاركة بين كافة الأطراف التي تتأثر بأداء المنشأة، وتطور الجانب الراشد في سلوكيات كل منها، بحيث يصبح كل طرف ملتزما تجاه المنشأة التي يعمل بها بشكل يدفعه دائما إلى تطوير وتحديث أدائه لكي يتناسب مع طموحات وأهداف بقية الأطراف.

وعليه فسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار أثر التحليل التفاعلي على آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في الواقع العملي، وتحديد مدى إمكانية استفادة المؤسسات المالية الإسلامية من هذا الأسلوب لزيادة فرص نجاحها في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وتعظيم أوجه الاستفادة منه.

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- تعمل المؤسسات المالية الإسلامية في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة.
- تحتاج المؤسسات المالية الإسلامية إلى تطوير أدائها بالشكل الذي يتناسب مع حجم المنافسة التي تواجهها، ويحقق لها مركزا تسويقيا جيدا في مواجهة المؤسسات المالية التقليدية الأكبر حجما والأكثر خبرة.
- يعد نموذج القياس المتوازن للأداء من أفضل البدائل التي يمكن الاعتماد عليها كنظام متكامل لتقويم وتطوير أداء المؤسسات المالية الإسلامية في مواجهة المؤسسات المالية التقليدية.
- على الرغم من أهمية نموذج القياس المتوازن للأداء والمزايا التي يحققها إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يواجه العديد من المعوقات بسبب عدم توافر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وبيئة العمل اللازمة لتطبيقه.
- يمكن توفير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وبيئة العمل التي يحتاجها تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والاستفادة منه في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، من خلال التكامل مع أحد الأساليب السلوكية والتنظيمية مثل أسلوب التحليل التفاعلي.
- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار أثر التحليل التفاعلي على آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في الواقع العملي، وتحديد مدى إمكانية استفادة المؤسسات المالية الإسلامية من هذا الأسلوب لزيادة فرص نجاحها في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وتعظيم أوجه الاستفادة منه.

ثانياً - الهدف من الدراسة:

- تدعيم آليات التطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء من خلال التكامل مع أسلوب التحليل التفاعلي.

ثالثاً - فروض الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى اختبار الفرض الرئيس التالي:

الفرض الأول H1:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على قدرة البنوك الإسلامية على توفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء.

ويتفرع من الفرض الرئيسي السابق الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول H1/a:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على قدرة البنوك الإسلامية على توفير ثقافة تنظيمية مناسبة للتطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

الفرض الفرعي الثاني H1/b:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على قدرة البنوك الإسلامية على توفير مناخ تنظيمي مناسب للتطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

الفرض الفرعي الثالث H1/c:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على قدرة البنوك الإسلامية على تطبيق مقاييس ومؤشرات أبعاد نموذج القياس المتوازن للأداء.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تلفت انتباه المسؤولين عن إدارات المؤسسات المالية الإسلامية التي تطبق نموذج القياس المتوازن للأداء أو التي تنوي تطبيقه إلى أحد الأساليب الهامة التي تؤثر بشكل كبير على فرص نجاح تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي، وهو أسلوب التحليل التفاعلي الذي يمكن من خلاله توفير كافة المقومات اللازمة لإنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء.

كما أنها تقدم حلاً للعديد من المنشآت التي فشلت في تطبيق هذه النموذج أو تحقيق النتائج المتوقعة منه في الواقع العملي، بحيث يمكنها من خلال أسلوب التحليل التفاعلي إعادة النظر مرة أخرى في أسباب الفشل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.

## الجزء الثاني - الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

يعد نموذج القياس المتوازن للأداء هو أفضل اختيار يمكن الاعتماد عليه في تقويم وتطوير أداء المؤسسات المالية الإسلامية، فأبعاده الأساسية وما تتميز به من مرونة يمكن من خلالها إضافة أبعاد جديدة تتناسب مع طبيعة نشاط تلك المؤسسات، إضافة إلى الأخذ في الاعتبار علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد وبعضها البعض، فضلاً عن توافر إمكانية لإحداث التكامل بينه وبين نظم إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية من ناحية، وبينه وبين نظم قياس وتقويم الأداء الحديثة من ناحية أخرى، يجعل من نموذج القياس المتوازن للأداء أداة مثالية يمكن بالاعتماد عليها استيعاب وتقويم كافة أبعاد الأداء، وأشكال الخطر التي تعاني منها المؤسسات المالية الإسلامية، هذا من الناحية النظرية، أما في الواقع العملي فيرى الباحث ضرورة الأخذ في الاعتبار العديد من المشاكل والقيود التي أدت إلى عدم نجاح فكرة تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في العديد من المؤسسات، خاصة أنه وعلى الرغم من جهود العديد من الباحثين التي ركزت على تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء، إلا أن أغلبها وفي حدود ما اطلع عليه الباحث ركزت فقط على تطوير الإطار الفكري لنموذج



القياس المتوازن للأداء، وربطه بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، ثم محاولة تحقيق التكامل بينه وبين نماذج وأنظمة أخرى لقياس وتقويم الأداء، وذلك دون الأخذ في الاعتبار مشاكل التطبيق العملي لكافة هذه التطورات، والتي أعاققت تنفيذ نموذج القياس المتوازن للأداء في العديد من المنشآت، وهو ما يعد قصورا كبيرا من وجهة نظر الباحث الذي يرى أن التغلب على مشاكل التطبيق العملي هي أحد أهم أهداف البحث العلمي، وأن تطوير المفاهيم الفكرية لا يجب أن يتم بمعزل عما تحتاجه منشآت الأعمال في الواقع العملي، وما يتمشى مع طبيعة عملها، والمتغيرات التي تعمل من خلالها داخليا كانت أو خارجية، ويتفق الباحث في ذلك مع (Kaplan, 2012) الذي كان أول من قدم نموذج القياس المتوازن للأداء مع David Norton في عام ١٩٩٢، والذي يرى أنه وبعد ٢٠ عاما من اكتشاف هذا النموذج، والعديد من الدراسات التي حاولت الاستفادة من إمكاناته، وتطويرها، أنه كان لابد من التركيز بشكل أكبر على الجانب التطبيقي لنموذج القياس المتوازن للأداء، وإيجاد حلول عملية لمشاكل هذا التطبيق، فأغلب الدراسات التي قدمت أجيال نموذج القياس المتوازن للأداء المختلفة، أو ناقشت فكرة العلاقات السببية بين أبعاده، أو حاولت تحقيق التكامل بينه وبين نظم قياس وتقويم الأداء الأخرى، غلب عليها الأسلوب النظري، ولم تتطرق ولو بشكل إرشادي إلى طريقة التطبيق العملي، ومشاكله، التي أبرزتها العديد من الدراسات الأخرى، منها على سبيل المثال: دراسة (Lingle & Schiemann, 1996) التي حاول الباحثان من خلالها الوقوف على أسباب نجاح أو فشل تطبيق نظم قياس الأداء الاستراتيجية كنموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك من خلال استطلاع آراء ٢٠٣ مدير تنفيذي يعملون في عدد من الشركات الأمريكية، والذين لخصت آرائهم أسباب فشل العديد من المنشآت في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في النقاط التالية:

**أولا: عدم وضوح الأهداف:** وهو ما يترتب عليه عدم اختيار المقاييس الملائمة، ويضع العديد من الشركات أهدافا واضحة ودقيقة على مستوى الأبعاد المالية والتشغيلية، إلا أنها لا تأخذ الوقت الكافي لتحديد بالدقة ذاتها الأهداف على مستوى أبعاد رضا العملاء وأداء العاملين والابتكار والتطوير.

**ثانياً: الثقة في قنوات المعلومات غير الرسمية:** كشكاوى العملاء، والتغذية العكسية من رجال البيع التي قد لا توفر معلومات دقيقة عن حجم المشاكل في الواقع.

**ثالثاً: مقاومة العاملين لتطبيق نظم قياس الأداء الجديدة:** فالشركات التي تفشل في إدارة عملية القياس بفعالية لا تسعى إلى استخدام أي آليات تساعد على قبول العاملين لنظم القياس، على الجانب الآخر تسعى الشركات الناجحة إلى استخدام آليات تتيح مشاركة العاملين في تطوير نظم القياس واختيار مقاييس الأداء، حتى يتحقق قبول العاملين لنظام التقييم الذي ستطبقه الشركة.

**رابعاً: استخدام النموذج فقط لأغراض القياس والتقرير عن النتائج:** وليس لتحسين التفاعل مع الإدارات المختلفة، لإعادة توجيه الشركة وتحسين نتائجها.

**خامساً: غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء:** فثقافة التعاون، والرغبة في تطوير أداء الشركة ككل، والبعد عن المصالح الذاتية إذا تعارضت مع مصالح الشركة، من المقومات الأساسية لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء.

أما (Schneiderman, 1999) فقد أكد على تعرض عدد كبير من الشركات للفشل في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وذلك بسبب ستة عوامل رئيسية حددها فيما يلي:

**أولاً: التحديد الخاطئ للمتغيرات المستقلة (أبعاد الأداء غير المالية) التي تعتبر المسببات الرئيسية للأداء:** وبالتالي صعوبة تحديد متطلبات أصحاب المصالح غير المالك كالعاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، والذين تتعارض مصالحهم في كثير من الأحيان.

**ثانياً: الفشل في اختيار مقاييس الأداء غير المالية الملائمة:** فهي لا تزال جديدة نسبياً، ولا توجد معايير ثابتة لاختيارها.

**ثالثاً: عدم تحديد الأهداف بناء على متطلبات أصحاب المصالح، وإمكانيات العمليات التشغيلية، والقيود المالية:** حيث يتم تحديد الأهداف عن طريق التفاوض بين الأطراف المختلفة في الشركة وفقاً لمصالحهم.

رابعاً: عدم وجود نظام اتصال فعال يعمل على توصيل الأهداف من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية: وهو ما لا يتيح للعاملين فهم الأدوار المطلوبة منهم في تطبيق النموذج، وعلاقتها بالمساهمة في نجاح الشركة ككل.

خامساً: عدم وجود منهج علمي لإدارة عمليات التغيير والتطوير: والاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ في أغلب الأحيان، وهو ما قد يؤدي إلى وجود تحسينات إلا أنها في الغالب تكون أقل من توقعات الإدارة.

سادساً: عدم الربط بين نتائج المقاييس غير المالية والنتائج المالية المتوقعة: فتحقق النجاح التنظيمي بمفرده لا يرضي طموحات الإدارة، لذلك يجب التأكد من أن إنجاز الأهداف غير المالية سيكون له مردود مالي.

وتوقع الباحث في هذه الدراسة أن نموذج القياس المتوازن للأداء، ونظراً لحالات الفشل المتكررة في تطبيقه، وعدم إيجاد طرق فعالة للتغلب على أسباب هذا الفشل، سوف ينتهي إلى ما انتهت إليه العديد من المداخل والأساليب الأخرى التي حققت شهرة مؤقتة ثم اختفت وتلاشت بعد ذلك.

وفي دراسة أخرى، رصد (دودين، ٢٠٠٩) مجموعة من الأسباب التي تعوق تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية الأردنية، كان من أهمها:

- نقص المعرفة عن نموذج القياس المتوازن للأداء ومزاياه.
- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة ومتفق عليها من كافة المستويات الإدارية بالشركة.
- قد تفوق تكاليف تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، المنافع التي يحققها.
- نقص العاملين المؤهلين القادرين على التعامل مع آليات القياس المتوازن للأداء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تكوين فكرة سلبية عن النموذج، ومقاومة تطبيقه من قبل العاملين بالشركة.

- عملية اختيار وتحديد المقاييس المختلفة خاصة في أبعاد الأداء غير المالية عملية معقدة جدا، يصعب على العديد من الإدارات اتقانها وتنفيذها بشكل متكامل.

ولم يبتعد (Pujas, 2010) عن الدراسات السابقة كثيرا، حينما رأى أن من أهم أسباب الفشل في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، هي:

- غياب الوعي لدى الإدارة العليا، والمستويات الإدارية المختلفة بمزايا تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والتعامل معه على أنه أحد مقاييس الأداء، وليس نموذجا متكاملا لإدارة الاستراتيجية داخل المنشأة.
- غياب المساندة والدعم من الإدارة العليا.
- نقص العمالة المؤهلة القادرة على التعامل مع تطبيقات نموذج القياس المتوازن للأداء، فضلا عن عدم توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدرات العاملين بما يتناسب مع آلية العمل من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء.
- عدم وضوح استراتيجية المنشأة لأغلب المستويات الإدارية داخل المنشأة، وغياب الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والعاملين بالإدارات التنفيذية، الأمر الذي يفقد نموذج القياس المتوازن للأداء مقوما رئيسيا من مقومات تطبيقه.
- عدم وجود نظام معلومات يدعم تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بالمنشأة.
- غياب الثقافة التنظيمية، وثقافة العمل بروح الفريق داخل المنشأة، فنموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده المختلفة يحتاج تطبيقه إلى فرق عمل على مستوى عال من الكفاءة والتجانس لمتابعة تحقيق أهداف المنشأة المالية وغير المالية.

وكذلك كانت دراسة كل من (Rompho, 2011; Northcott & Taulapapa, 2011)

واللتان حددتا معوقات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، في أربعة نقاط رئيسية:

- غياب المساندة والدعم من الإدارة العليا.

- قلة أعداد العاملين المشاركين في تنفيذ النموذج وعدم إقبالهم على تطبيقه.
- عدم قدرة العاملين في المستويات التنفيذية على التعرف على النموذج، وكيفية تطبيقه.
- قلة خبرة القائمين على التنفيذ.

أما (Richardson, 2010) فقد حددت عشرة عناصر، ترى فيها أسبابا رئيسية لعدم نجاح

تجربة تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في العديد من المنشآت، وهي:

أولا: غياب القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية، وغياب الالتزام التنظيمي، والمشاركة الفعالة بين

المستويات التنفيذية المختلفة: فأي نظام جديد يحتاج تطبيقه إلى وجود إدارة قوية ذات رؤية، قادرة على قيادة العاملين، وإقناعهم بأهمية دورهم في تطبيق هذا النظام، وآثاره الإيجابية على المنشأة، ويحتاج في الوقت نفسه إلى عاملين على مستوى عال من الالتزام التنظيمي، والرغبة في المشاركة الفعالة في إنجاز خطط وأهداف المنشأة.

ثانيا: تقديم نموذج القياس المتوازن للأداء للعاملين على أنه نظام الهدف منه القياس والتقييم،

وليس تطوير الأداء الاستراتيجي للمنشأة: الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة العاملين لتطبيق هذا النموذج، ومحاولة إفشاله لإحساسهم بأنه سيضيف عليهم عبئا رقابيا جديدا، قد يؤثر سلبا على مستقبلهم الوظيفي.

ثالثا: عدم مشاركة العاملين في المستويات التنفيذية في تصميم نموذج القياس المتوازن للأداء،

وصياغة أهدافه، ومؤشراته: وعدم قيام الإدارة العليا بتوفير الدورات التدريبية وغيرها من الوسائل والأدوات اللازمة لتعريف العاملين بنموذج القياس المتوازن للأداء، وكيفية تطبيقه، والمنافع التي قد تعود على المنشأة في حالة التطبيق الفعال لهذا النموذج.

رابعا: عدم وضوح العلاقة بين مؤشرات نموذج القياس المتوازن للأداء واستراتيجية المنشأة:

ليظهر نموذج القياس المتوازن للأداء كمجرد تجميع للمقاييس المالية وغير المالية، ويفقد أهميته كنظام فعال لإدارة وتطوير الأداء الاستراتيجي في المنشأة.

#### خامسا: إغفال أحد الأدوار الهامة لنموذج القياس المتوازن للأداء، وهو قياس مدى صلاحية

استراتيجية المنشأة: فالتغذية المرتدة التي يوفرها نموذج القياس المتوازن للأداء قد ينتج عنها تعديلا في استراتيجية المنشأة وأهدافها، لتصبح ملائمة لطبيعة نشاط المنشأة، والظروف التي تعمل من خلالها مستقبلا.

#### سادسا: عدم التركيز على مؤشرات التقييم الأساسية (Vital – Few): والإسهاب في وضع

العديد من المؤشرات الفرعية التي قد تحدث اضطرابا للإدارة، وتحد من قدرتها على اتخاذ القرارات، فنموذج القياس المتوازن للأداء الجيد هو الذي يحتوي على مؤشرات تتراوح من ١٦ - ٣٢ مؤشر فقط، يمكن من خلالها نقل صورة متكاملة عن أداء المنشأة للإدارة العليا.

#### سابعا: عدم تعديل مؤشرات نموذج القياس المتوازن للأداء إذا تطلب الأمر ذلك: فقد أكدت

٩٠% من الإحصاءات على أن المؤشرات التي يتم وضعها عند تصميم نموذج القياس المتوازن للأداء، قد تؤدي ظروف المنشأة، والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها، إلى تغييرها أكثر من مرة خلال العام، وأن عدم الاستجابة للتطورات المختلفة التي تطرأ على بيئة أعمال المنشأة، وعدم تغيير أو تعديل مؤشرات النموذج، سوف يؤدي إلى تقديم معلومات خاطئة للإدارة عن نتائج أداء المنشأة، ومن ثم فشل النموذج في تحقيق ما هو متوقع منه.

#### ثامنا: استخدام نتائج التقييم في عقاب العاملين: وهو ما قد يدفعهم إلى الخوف من نموذج القياس

المتوازن للأداء، وتعتمد إخفاء المعلومات التي قد تظهر قصورا في أداء أحد الأنشطة، فضلا عن محاولة إفسال النموذج لصرف نظر الإدارة عن تطبيقه، والحقيقة التي يجب نقلها للعاملين، أن نموذج القياس المتوازن للأداء هو نموذج لتقويم أداء المنشأة، وليس لتقويم العاملين وعقابهم.

#### تاسعا: التعامل مع نموذج القياس المتوازن للأداء كمشروع، وليس كعملية مستمرة: الأمر الذي

يؤدي إلى توفير الموارد اللازمة لتطبيقه في المرة الأولى فقط، وعدم الأخذ في الاعتبار التوجه الاستراتيجي لنموذج القياس المتوازن للأداء.



٢٠٠٠، ثم بدأت العمل به فعليا في أحد فروعها مع بداية عام ٢٠٠١، وفي نهاية عام ٢٠٠١ وجد الباحثون تحسنا ملحوظا في أداء الفرع الذي قام بتطبيق النموذج، وظهر ذلك من خلال ارتفاع مبيعات هذا الفرع، وزيادة أرباحه، إلا أنه وبالمقارنة مع الفروع الأخرى التي لم تطبق نموذج القياس المتوازن للأداء بعد، لم يجد الباحثون تميزا لنتائج هذا الفرع الذي قام بالتطبيق عن بقية الفروع، بل وكانت نتائج بعض الفروع التي لم تطبق النموذج أفضل نسبيا من هذا الفرع، وقد أكد (Paranjape, Rossiter & Pantano, 2006) من خلال استقراء نظري لعيوب وانتقادات نموذج القياس المتوازن للأداء على نتائج تلك الدراسة، وأنه لم يثبت الواقع العملي تطورا حقيقيا في أداء الشركات المطبقة لنموذج القياس المتوازن للأداء.

ويرى الباحث أن كافة الانتقادات السابقة، وعلى الرغم من أهميتها، لا يمكن لها بحال من الأحوال أن تهدم فكرة نموذج القياس المتوازن للأداء كلية، أو تشكك في قدرته على تطوير أداء منشآت الأعمال حال تطبيقه بشكل فعال، وأن المشكلة تكمن في تطبيق النموذج وليس في النموذج نفسه، فعدم توافر أبعاد للمنافسة أو الموردين أو الأطراف أصحاب المصلحة في نموذج القياس المتوازن للأداء، لا يعتبره الباحث انتقادا للنموذج بقدر ما هو انتقاد للقائم على تطبيقه، فالمرونة التي يتمتع بها نموذج القياس المتوازن للأداء تسمح بإضافة تلك الأبعاد لتقييمها بشكل مستقل إذا دعت حاجة المنشأة وظروفها لذلك، أو إلى تقييمها من خلال دمج مؤشرات مع أبعاد النموذج الأساسية نفسها، فمؤشرات التعامل مع الموردين يمكن دمجها في جانب العمليات التشغيلية، وذلك باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر جودة التشغيل، أما مؤشرات المنافسة فيمكن دمجها في جانب العملاء الذي يتم من خلاله تقييم الأداء التسويقي للشركة، أو توزيعها على كافة أبعاد النموذج في حالة اتباع المنشأة لأسلوب القياس المقارن، وكذا المؤشرات المتعلقة بالأطراف الخارجية المهمة بنتائج أعمال المنشأة، فإن لم يتم تقييمها كبعد مستقل من أبعاد نموذج القياس المتوازن للأداء، فإن التطبيق الفعال



لنموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده المختلفة سيؤدي بالتبعية إلى إرضاء رغبات وتوقعات كافة هذه الأطراف على الرغم من تعارضها في أغلب الأحيان.

أما فيما يتعلق بعلاقات السببية بين أبعاد ومؤشرات نموذج القياس المتوازن للأداء، فقد وفر النموذج أيضا المرونة الكاملة للقائم على تطبيقه في صياغة العلاقات التي يراها مناسبة لطبيعة نشاطه، وظروفه الداخلية والخارجية، كما أوضح الباحث من قبل.

وفيما يتعلق بالدراسات التي توصلت إلى عدم قدرة نموذج القياس المتوازن للأداء على إحداث تطوير حقيقي في أداء منشآت الأعمال، فيرى الباحث أن تلك النتائج لا يمكن تعميمها، فعلى سبيل المثال اعتمدت دراسة (Neely, 2008) على المقارنة بين أداء فرع يقوم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وآخر لا يقوم بتطبيقه، وعلى الرغم من التحسن الملحوظ في أداء الفرع القائم بالتطبيق، إلا أن عدم تميزه عن أداء بقية الفروع التي لا تطبق نموذج القياس المتوازن للأداء، دفع الباحثون إلى القول بعدم جدوى تطبيقه، أو أن نتائج تطبيقه قد لا تتناسب مع التكلفة المبذولة في ذلك، وهذا ما لا يراه الباحث منطقيا، فلكي تكتمل هذه الدراسة، وتحقق أهدافها، وتعزز الثقة في نتائجها، كان لابد للباحثين من تقييم أداء كافة الفروع قبل وأثناء وبعد تطبيق النموذج، فمن الممكن أن الفرع القائم بتطبيق النموذج كان أداءه منخفضا قبل التطبيق، في حين أن بقية الفروع كان أداءها جيدا من الأساس، وبذلك فإن تحسين نموذج القياس المتوازن للأداء لأداء هذا الفرع، إلى الدرجة التي نأفك بها أداء بقية الفروع يعد نجاحا كبيرا، كما أن الدراسة لم تقدم صورة عن الظروف التي يعمل بها كل فرع، فإذا كان الفرع القائم بالتطبيق يمارس نشاطه في منطقة غير مأهولة بالسكان، أو منطقة يعاني فيها من منافسة شديدة مع منشآت أخرى أكبر حجما، وأكثر خبرة، وارتفعت مبيعاته وتحسنت أرباحه بعد تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء وسط هذه الظروف فهذا يعد نجاحا كبيرا أيضا، هذا بالإضافة إلى أن الباحثون في هذه الدراسة قاموا بتقييم نتائج تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء

بعد عام واحد فقط من بداية تطبيقه الفعلي، وهو ما يراه الباحث نقطة إيجابية في صالح النموذج وليس العكس، أن يحقق هذا التطور في الأداء خلال عام واحد فقط.

هذا فضلا عن تجاهل تلك الدراسات للعديد من التجارب الناجحة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وتحقيق تطور حقيقي في الأداء من خلاله، منها على سبيل المثال تجربة شركة مايكروسوفت العالمية (Bloomfield, 2002) التي استطاعت تحقيق طفرة في أدائها بصفة عامة، والأداء التسويقي بصفة خاصة من خلال تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، واتخاذ كمنهج عمل متكامل داخل المنشأة، وكذلك استخدامه من قبل ٥٠% من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، و ٤٠% من الشركات في أوروبا، واستخدامه من قبل ما يقرب من ٢٥٠.٠٠٠ عامل على مستوى ١٥٠ دولة حول العالم (Salterio, Webb, 2003).

في ضوء ما تقدم يرى الباحث، أن الفشل في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء يرجع إلى القائمين على تطبيقه، وليس إلى النموذج نفسه، وأن ما يجب أن يتم التركيز عليه هو كيفية الوقوف على حلول لمشاكل التطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء، حتى يقدم النتائج المتوقعة منه، وليس التركيز على هدم فكرة هذا النموذج من الأساس، والتشكيك في قدراته على تطوير أداء منشآت الأعمال، فالمنشأة التي ترغب في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والاستفادة من إمكانياته، لا بد لها أولا من تفادي أسباب الفشل التي ساقتها الدراسات السابقة.

وبالنظر إلى هذه الأسباب يرى الباحث أنه ومع اختلاف طريقة عرضها من دراسة أخرى، إلا أن هناك عنصر مشترك اتفقت عليه كافة هذه الدراسات، وهو أن ضعف الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة، وغياب التفاعل بين الإدارة العليا، والمستويات الإدارية التنفيذية من ناحية، وبين الإدارة العليا، والأطراف أصحاب المصالح من ناحية أخرى، إضافة إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية يمكن من خلالها تعريف تلك المستويات الإدارية بمزايا تطبيق هذا النموذج، وأن لكل منها دور رئيسي في تنفيذه، يعد سببا رئيسيا في عدم نجاح تجربة تطبيق نموذج القياس المتوازن

للأداء في العديد من منشآت الأعمال، ذلك لأن هذا النموذج وكأي نظام آخر لقياس وتقويم الأداء يحتاج تطبيقه بشكل فعال إلى توافر مجموعة من الاشتراطات الهامة حتى يكون مؤهلاً لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، حددها (Kaplan & Norton, 2001) في النقاط الأساسية التالية:

**أولاً:** ضرورة أن يتم ترجمة الاستراتيجية المنفذة من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء إلى مصطلحات تشغيلية متعارف عليها، يسهل على العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية فهمها والتعامل معها.

**ثانياً:** جعل نموذج القياس المتوازن نظام عمل وأسلوب أداء لكافة أقسام وإدارات المنشأة، وذلك من خلال تدعيم التعاون والترابط بين تلك الإدارات والأقسام في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، فجاح نموذج القياس المتوازن للأداء يتوقف على مدى التعامل معه كنظام متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي داخل المنشأة ككل.

**ثالثاً:** أن يكون تنفيذ الاستراتيجية من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء هي المهمة اليومية لكل فرد داخل المنشأة، وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية تزيد من انتماء العاملين للمنشأة، وتدعم شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من خطط المنشأة وأهدافها المستقبلية.

**رابعاً:** جعل تنفيذ الاستراتيجية من خلال نموذج القياس المتوازن للأداء عملية مستمرة، تبدأ بوضع الاستراتيجية ثم تنفيذها وتعديلها باستمرار وفقاً لظروف المنشأة الداخلية والخارجية، وهكذا بشكل مستمر دون انقطاع، وعدم التعامل معها على أنها مجرد مشروع له جدول زمني محدد للانتهاء منه.

**خامساً:** التغيير التنظيمي من خلال قيادة فعالة لديها رؤية استراتيجية واضحة ومحددة متفق عليها من قبل جميع العاملين بالمنشأة، تستطيع نشر ثقافة التعاون والترابط وتغليب المصلحة العامة للمنشأة على المصالح الذاتية للأفراد، ولديها القدرة على التواصل مع كافة الأطراف المهمة بنتائج أعمال المنشأة، وتحقيق التوازن بين أهدافهم وتطلعاتهم من خلال التعامل مع المنشأة.

أما ( Ghalayini & Noble, 1996; Gomes, Yasin & Lisboa, 2004; Bititici et )

al., 2005) فيرون أن التطبيق الناجح لنظم قياس وإدارة الأداء الاستراتيجي ومنها نموذج القياس

المتوازن للأداء، يتوقف على توافر مجموعة من العناصر الرئيسية، هي:

١- القدرة على توصيل رؤية واستراتيجية المنشأة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وإيجاد

نوع من الاتفاق والفهم المشترك بين العاملين داخل المنشأة حول الطرق الواجب اتباعها

لتنفيذ هذه الاستراتيجية، ويتحقق ذلك من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في

إعداد تلك النظم، وتحديد مقاييس الأداء المستخدمة فيها.

٢- القدرة على توفير تغذية مرتدة سريعة تمكن الإدارة العليا من تقييم ما إذا كانت المنشأة،

وأقسامها، والعاملين بها قد قاموا بتنفيذ الأهداف المخططة، حيث يتم تقييم الاستراتيجية

في ضوء الأداء الحالي، ثم تعديل الاستراتيجية بما يتناسب مع الظروف المتغيرة.

٣- القدرة على القيادة، ووجود رؤية استراتيجية لدى الإدارة العليا يمكن من خلالها الربط

بين فرق العمل داخل المنشأة، والعمل معا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

٤- ضرورة شعور العاملين بالمنشأة بالانسجام والتناغم مع خطط المنشأة وأهدافها

الاستراتيجية، وإحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من تلك الخطط والأهداف، وأن النجاح في

تحقيقها يتوقف بالأساس على مدى تعاونهم في تنفيذ الأدوار الموكلة إلى كل منهم.

٥- ضرورة أن يتضمن نظام قياس وتقييم الأداء مقاييس تشغيلية مهمتها تقييم أداء المنشأة

يومية، ومقاييس للنتائج مهمتها التأكد من تحقيق المنشأة لأهدافها المحددة سلفا، ويجب أن

تعتمد تلك المقاييس على نقاط مقارنة خارجية **Benchmarks**، إلى جانب المعايير

الداخلية **Internal Standards**، إضافة إلى ضرورة أن تكون هذه المقاييس عملية،

واقعية، وتتميز بالمرونة التي تسمح للمنشأة بتعديلها في حالة تغير الظروف المحيطة

ببيئة عمل المنشأة، كما يجب أن ترتبط هذه المقاييس بنظام فعال للمكافآت والحوافز، وأن يكون هذا النظام معداً في ضوء الجهود الفعلية التي يقوم العاملون ببذلها. وبيضيف (Eker & Eker, 2009) أن تنفيذ نظم قياس الأداء الاستراتيجي، لا يتأتى إلى من خلال نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، والتعلم التنظيمي، وتغليب المصلحة العامة للشركة على المصالح الذاتية للأفراد.

وهو نفس ما توصل إليه (Deem, 2009) الذي قام بدراسة العلاقة بين الأركان الرئيسية للثقافة التنظيمية، وهي المشاركة، الاتساق والترابط، القدرة على التعاون مع الغير، ووضوح الرؤية للجميع، وبين نموذج القياس المتوازن للأداء، وباستقصاء آراء عدد من العاملين في أحد المؤسسات الحكومية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، تمكن الباحث في هذه الدراسة من التوصل إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين إرساء مبادئ وأركان الثقافة التنظيمية، وبين زيادة فعالية تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء.

ولتنمية إدراك العاملين بالمنشأة بأهمية نظم قياس الأداء الاستراتيجي ومنها نموذج القياس المتوازن للأداء، باعتبار ذلك ركناً أساسياً في نجاح تطبيق تلك النظم في الواقع العملي، اقترح (Ferreira, De lima & Da Costa, 2012) تحقيق التفاعل بين المستويات الإدارية للمنشأة، والعاملين بها من خلال تطبيق ما يسمى **Virtual Teams** وهي فرق عمل تتواصل فيما بينها باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يكون هدفها التعاون معاً لتحقيق أهداف المنشأة، وتوصل الباحثان إلى أنه من الممكن تعميم هذه التجربة في أقسام وإدارات المنشآت التي ترغب في تطبيق نظم قياس وتقويم الأداء الحديثة، والتي يحتاج تطبيقها بفعالية إلى تعاون وتفاعل العاملين من كافة المستويات الإدارية داخل المنشأة.

في ضوء ما تقدم، وتفادياً للمشاكل التي قد تعوق استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، يقترح الباحث أن يتم تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء من خلال التكامل مع أحد الأساليب السلوكية التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق فعالية الاتصال داخل المنشأة، ونشر ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يمكن من خلالهما التغلب على أوجه القصور وعوامل الفشل السابق ذكرها، إضافة إلى تحقيق الالتزام المؤسسي، الذي يدفع الجميع داخل المؤسسات المالية الإسلامية إلى العمل معاً لتطوير الأداء، وزيادة فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بهذا الأداء.

ويرى الباحث أنه لتحقيق هذه الأهداف فإنه يمكن الاستعانة بأسلوب التحليل التفاعلي، وهو أحد المداخل السلوكية التي قدمها **Eric Berne** في عام ١٩٦٠ كأحد الأساليب التي تتيح فهم السلوك الإنساني من خلال تقسيم أساليب التفكير البشري إلى ثلاثة جوانب هي: **الجانب (المنطق) الأبوي، الجانب (المنطق) الطفولي، جانب (المنطق) الرشدي.**

**والمنطق الأبوي في التفكير (منطق الإدارة العليا)** هو الذي يركز غالباً على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية والمبيعات دون الأخذ في الاعتبار آراء الأطراف الأخرى أو ضرورة التواصل معهم، وهو ما قد يؤدي إلى مقاومة تلك الأطراف للقرارات أو التغييرات التي تريد إدارة الشركة القيام بها، وانصرافهم عن تنفيذها أو التجاوب معها.

**والمنطق الطفولي في التفكير (منطق العاملين في المستويات التنفيذية)** يبناه أولئك الذين ينظرون إلى عملية التغيير على أنها بمثابة عملية سيئة قد تؤدي إلى فقدانهم لوظائفهم أو انخفاض دخولهم أو الانتقاص من المنافع التي يحصلون عليها، فيبدأ كل منهم في مهاجمة النظام الجديد، ومحاولة إسقاطه أو تجنبه.

**أما المنطق الثالث وهو منطق الرشدي في التفكير (ما ينبغي أن تركز منشآت الأعمال على تحقيقه)** والذي يحقق التوازن بين المنطقين السابقين من خلال تحقيق الاتصال والتفاعل بين الإدارة

العليا والعاملين بالمنشأة من ناحية، وبين المنشأة وعمالها من ناحية أخرى، ونشر الثقافة التنظيمية التي تدفع الجميع للعمل من أجل المصلحة العامة للمنشأة لا بهدف تحقيق مكاسب خاصة.

وقد نال التحليل التفاعلي اهتماما كبيرا من الباحثين في الآونة الأخيرة، نظرا للاحتياج الشديد لتطبيقه في العديد من المنشآت التي ترغب في تطوير قدراتها على تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية، حيث يرى (Neath, 1995) أن أسلوب التحليل التفاعلي من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها كاستراتيجية فعالة لإحداث التغيير داخل أي منشأة، حيث أن تبني الإدارة لهذا الأسلوب يجعل كل فرد من أفراد المنشأة واعيا بذاته (Awareness)، مبادرا (Spontaneity)، متفاعلا مع الآخر متألفا معه (Intimacy). وبالتالي يستطيع أن يطور الجانب الراشد من ذاته ويتعلم أنماطا جديدة لسلوكه وتصرفاته، ومن ثم يفتر الجانب الوالدي والطفولي لديه، ومن خلال تلك العملية تتكامل ذات الإنسان ليصبح مسئولاً عن مشاعره وعقائده وأفكاره، وبالتالي يسير حياته على أساس مبادئ أخلاقية قوية يراعي فيها مصالح الآخرين كما يراعي مصالحه الشخصية، وبذلك تظهر خصائص الرشد المتكامل في ذات موظفي المنشأة والتي من شأنها أن تؤكد احتمال نجاح النموذج المقترح في تحقيق أهدافه.

كما ترى (Lawrence, 2007) أن تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي يعطي ميزة هامة جدا، وهي إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد المنشأة لكي يقيم نفسه بنفسه Personality Assessment، فعندما تصل كافة المستويات الإدارية بالمنشأة إلى مرحلة الرشد في التفكير، وتنتشر ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة بين كافة الأطراف، يجد كل فرد نفسه ملتزما تجاه المؤسسة التي يعمل بها بشكل يدفعه دائما إلى تطوير وتحديث أدائه لكي يتناسب مع طموحات وأهداف بقية أفراد المؤسسة.

أما (Mountain & Davidson, 2012) فيرى كل منهما أن المنظمة هي مجموعة العاملين الذين يعملون بداخلها والثقافة التي تربط بينهم، وبناء على ذلك رأى الباحثان ضرورة تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي الذي يمكن من خلاله الربط بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة من خلال

ثقافة واحدة تقوم على احترام النفس والغير، وتقييم الذات، والتعلم المستمر، والمرونة، وتبادل الأفكار.

وفي دراسة (Moreau, 2005) والذي كان ضمن فريق استشاري متخصص في تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي بالشركات، واستطاع أن يقدم من خلال دراسته تلك مجموعة من أهم التجارب العملية التي مر بها، واستطاع من خلال تطبيق هذا الأسلوب تحقيق نجاحات كبيرة انعكست إيجابيا على أداء الشركة ونتائج أعمالها، فالعنصر البشري هو أهم العناصر داخل أي مؤسسة، وعلى الرغم من ذلك تجد العديد من إدارات تلك المؤسسات تتجاهل التعامل مع هذا العنصر أو تقدير أهدافه وسلوكياته وتوقع تصرفاته، الأمر الذي يؤدي إلى تحايل الموظفين، ومقاومتهم لقرارات الإدارة، وإن كانت جيدة، فتظهر بعض التصرفات مثل تعمد مخالفة التعليمات والإجراءات، ونشر الإشاعات والأقاويل في أرجاء المؤسسة، واختلاس مواردها، والتلاعب في نتائج أعمالها في بعض الأحيان.

ولذلك يرى الباحث أنه لكي يتم استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء لتقويم وتطوير الأداء في المؤسسات المالية الإسلامية، فإن من الأهمية بمكان تطوير آليات هذا النموذج وتدعيمها من خلال تحقيق التكامل بينه وبين أسلوب التحليل التفاعلي، وذلك للأسباب الآتية:

أولاً: تفادي القصور في تطبيق آليات القياس المتوازن للأداء والنتائج من عدم وجود اتصال فعال بين المستويات الإدارية، وعدم وجود ثقافة تنظيمية تمكن العاملين من تقبل تطبيق مثل هذا النموذج، الأمر الذي يقلل من فعالية النموذج عند التعامل مع المخاطر السلوكية والتنظيمية، فالاستعانة بأسلوب التحليل التفاعلي سوف يدعم الدور الذي يقوم به نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الالتزام المؤسسي، وتدعيم مهارات العاملين في التعامل مع العملاء، كما أنها سوف تقلل من مقاومة العاملين لتطبيق النموذج الجديد، وتدفعهم نحو توفير كافة العوامل التي تسمح بتحقيق الهدف المطلوب من تطبيق هذا النموذج.



**ثانياً:** أن عملية تقويم الأداء هي عملية سلوكية في المقام الأول، ويتوقف نجاحها أو فشلها على سلوك من يقوم بتطبيقها، وهو ما أكد عليه (Ellingson, 2009) حيث أوضح أن الأفراد القائمين على وضع وتنفيذ خطة تقويم وتطوير الأداء لابد وأن تتوفر فيهم مجموعة من المواصفات السلوكية والشخصية حتى تنجح هذه الخطة وتتزايد فعاليتها، ومن أهم تلك المواصفات:

- القدرة على التجاوب مع الآخرين **.Prefer to be Familiar**
- عدم الأنانية، والقدرة على العمل داخل مجموعات **Collectivistic not**
- **.Individualistic**
- القدرة العالية على تحليل الأحداث والوصول لنتائج، وعدم الانسياق وراء الأحداث دون تحليلها **.Highly analytical, Don't look to common sense only**
- لديهم القدرة على الالتزام التام بالقوانين والتشريعات **Strictly enforced rules,**
- **.politics & regulations**
- لديهم القدرة على تجنب الصراعات **.Ability to avoid conflicts**
- احترام السلطات والاختصاصات **.High acceptance of authority**
- على قدر كبير من الثقة بالنفس **.High level of trust**

وقد أكد (Hammond, 2002) على ذلك حينما توصل إلى أن تنفيذ عملية تقويم الأداء على أساس سلوكي، يحقق نتائج إيجابية غير عادية على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

**ثالثاً:** أن تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في تعاملات المصرف الإسلامي يحتاج إلى تطبيق مدخل سلوكي كأسلوب التحليل التفاعلي لتحقيق الانسجام والتناغم، ونشر ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين كافة المستويات الإدارية، تتيح للعاملين داخل تلك المؤسسات التواصل بشكل جيد مع عملائها، والأطراف المهمة بأدائها، وتعريفهم بدور المؤسسات المالية الإسلامية،

وطبيعة أنشطتها، ومزايا التعامل معها وفي ذلك تطبيقاً لقول الله تعالى في كتابه الكريم " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ " (آل عمران، آية ١٥٩).

**رابعاً:** حادثة العهد بالخدمات المصرفية الإسلامية، ودخولها في منافسة قوية مع المصارف التجارية ذات الخبرات الكبيرة في السوق المصرفي، يزيد من حاجة المصارف الإسلامية إلى تطبيق مدخل سلوكي يعزز من علاقاتها مع العملاء، ويدعم الثقة في الخدمات التي تقدمها، فهذه المصارف لا تحتاج فقط لأن تؤدي خدماتها بشكل جيد، ولكن تحتاج أيضاً إلى إقناع العملاء بأهمية ومزايا التعامل المصرفي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وإزالة أية اعتقادات سلبية أو مفاهيم خاطئة قد تكونت لديهم تتعلق بهذا التعامل (Amin, Isa & Fontaine, 2013).

**خامساً:** أن تحقيق التكامل مع أسلوب التحليل التفاعلي لن يزيد من تكاليف تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، فهو أسلوب سلوكي، يحتاج إلى تغيير في سياسات إدارة المنشأة وقناعاتها، واختيار القيادات القادرة على استيعاب الآخر، وتفهم مشاكله، وإيجاد حلول لها، ودعم شعوره بأنه جزء لا يتجزأ من أي خطط مستقبلية ترغب المنشأة في تنفيذها.

**سادساً:** أن تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي سوف يتيح الفرصة أمام إدارة المنشأة للتواصل بشكل جيد مع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، والعملاء، وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة المهتمين بنتائج أعمال المؤسسات المالية الإسلامية، والتعرف على أهدافهم وتطلعاتهم، الأمر الذي سيزيد من قدرة الإدارة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة مؤشرات تقييمها بدقة وفعالية، أي أن تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي سيؤدي إلى التغلب على مشكلة أخرى من أهم مشاكل تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، والتي تتمثل في عدم القدرة على تحديد الأهداف خاصة غير المالية منها، والفشل في اختيار وصياغة مقاييس الأداء الملائمة، وهو نفس ما أكدت عليه دراسة (Arroyo & Pozzebon, 2010) التي قدم فيها الباحثان دراسة لحالة شركة Chilquinta Energia، وهي ثالث أكبر شركة لتوزيع الكهرباء في جمهورية تشيلي، والتي قررت تنفيذ استراتيجيتها من خلال

نموذج القياس المتوازن للأداء، وبتتبع الإجراءات التي قامت بها الشركة، تبين للباحثين أنه وبعد قيام الشركة باتخاذ قرار تطبيق النموذج، والبدء في تصميمه، اتخذ فريق العمل القائم بالتطبيق قرارا بالاتفاق مع الإدارة العليا، وهو ضرورة إيجاد صيغة أو طريقة لإشراك العاملين في تطبيق النموذج، وإشعارهم بالمسؤولية تجاه ذلك، وتحديد دور كل منهم بوضوح، وذلك مع تفعيل نظام اتصال على درجة عالية من الكفاءة يتيح للإدارة العليا، وفريق العمل القائم بتطبيق النموذج، الاتصال بكافة المستويات الإدارية التنفيذية، وبكافة الأطراف الأخرى المهتمة بنتائج أداء المنشأة، واعتبر الفريق القائم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء أن تحقيق ذلك يعد التحدي الأكبر لضمان تطبيق ناجح لنموذج القياس المتوازن للأداء.

**سابعاً:** أثبتت العديد من الدراسات أن عدم تحقيق التفاعل الجيد مع العاملين والعملاء والأطراف أصحاب المصلحة الأخرى بالمنشأة، يؤثر سلباً على الأداء، بل ويزيد من حجم المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال، فعلى سبيل المثال:

يرى **(Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1988)** أن عدم وجود تفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة، وغياب القيادة التي تستطيع نشر ثقافة العمل بروح الفريق، وتضارب وغموض الأدوار والمهام الموكلة للعاملين، إضافة إلى عدم وجود قنوات للاتصال الرأسي (الاتصال من أسفل لأعلى والعكس)، يؤثر سلباً على جودة أداء المنشأة، ويسبب العديد من المشاكل التنظيمية التي تعوق تنفيذها لخططها وأهدافها وبخاصة الأهداف غير المالية.

ويؤكد **(Parasurman, Berry & Zeithaml, 1991)** على أن غياب ثقافة العمل كفريق، وإهمال الإدارة العليا لعملية إدارة التفاعل مع المستويات الإدارية المختلفة، يزيد من احتمالات الفشل في تحقيق مستويات الأداء المأمولة، ويؤثر سلباً على التقييم النهائي لجودة الخدمات المدركة من قبل الأطراف أصحاب المصلحة بالمنشأة.

أما (Singh, 1993) فيرى أن ضعف تفاعل الإدارة العليا مع العاملين في المستويات التنفيذية المختلفة، وعدم توفير البرامج التدريبية المناسبة التي تتيح لهم التعرف بوضوح على الأدوار والمهام الموكلة إليهم ضمن خطط واستراتيجيات المنشأة، يعزز من فرص الإخفاق في تحقيق الأهداف المالية والتنظيمية للمنشأة، خاصة إذا ما كان هؤلاء العاملين ممن لهم احتكاك مباشر بالعملاء، والأطراف أصحاب المصلحة، الأمر الذي يحد من قدرة المنشأة على تحقيق التوازن بين أهداف ورغبات تلك الأطراف، ويعوق تنفيذ أي نظام لتقويم وتطوير الأداء بالمنشأة.

ويمكن (الصحن، ١٩٩٥) من تحديد أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على قدرة المؤسسات المالية على تحقيق أهدافها المتعلقة بجودة الأداء، في النقاط الأساسية التالية:

- درجة تفعيل أنشطة البحوث والتطوير داخل المنشأة، وإشراك العاملين بها.
- مدى قدرة الإدارة على إرساء ونشر ثقافة الالتزام بجودة الأداء، وتلبية تطلعات وتوقعات العملاء، والأطراف الأخرى المتهمة بنتائج أعمال المنشأة.
- مدى تفهم العاملين لدورهم في تطوير أداء المنشأة، ومدى قدرتهم على العمل كفريق.
- درجة الاتصالات الأفقية، ومدى قدرة الإدارة العليا على زيادة درجة التفاعل مع العاملين في المستويات التنفيذية المختلفة.

أما (Hartline & Ferrell, 1996) فقد توصل إلى أن المديرين الذين يقومون بتمكين العاملين، ومنحهم جانب من السلطة في اتخاذ القرارات، وإدارة الأعمال، يحفزون بذلك انتماء هؤلاء العاملين للمنشأة، ويزيدون من رغبتهم في تنفيذ خطط ونظم وأهداف المنشأة على الوجه الأكمل، ونقل صورة ذهنية إيجابية عن المنشأة للعملاء والأطراف أصحاب المصلحة.

وقد أكد (Leah, 2005) على ذلك، حينما توصل إلى أن المنشأة التي ترغب في تنفيذ خططها واستراتيجياتها المتعلقة بتطوير الأداء، يجب عليها التركيز على إدارة التفاعل مع العاملين لديها بشكل

فعال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على علاقات المنشأة مع عملائها، والأطراف المهمة بأدائها، ويزيل القيود التي قد تعوق تحقيقها لأهدافها المالية وغير المالية.

وبالتركيز على عملية تقييم الأداء داخل منشآت الأعمال، يرى (Wehrich, 2000) أن أكثر نظم تقييم الأداء فعالية، ستواجه بمشكلة مقاومة العاملين، ورفضهم لتقويم أدائهم بأي شكل من الأشكال، وأن الطريقة المثلى للتغلب على هذه المشكلة هو تطبيق أسلوب التحليل التفاعلي، أو إدارة التفاعل مع العاملين، لأن العنصر البشري أياً كانت اعتقاداته وقناعاته ومدى صحتها أو خطأها من وجهة نظر المنشأة، هو من سيقوم بتنفيذ نظام تقييم الأداء في النهاية، وهو من يمتلك القدرة الأكبر على إنجاحه أو إفشاله، لذلك فالتركيز على الجانب النفسي للعاملين عند الشروع بتنفيذ نظام جديد لتقييم الأداء يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النتائج المتوقعة من تنفيذ هذا النظام.

وفي الوقت الذي تعاملت فيه الدراسات السابقة مع عملية إدارة التفاعل مع الأطراف الداخلية والخارجية المهمة بأداء المنشأة كعنصر مكمل وضروري لتنفيذ خطط وأهداف المنشأة، جاءت دراسة (Stolk et al., 2012) لتقدمها كمصدر من مصادر الخطر داخل المنشأة، حيث يؤكد الباحثون في هذه الدراسة على أن المخاطر النفسية **Psychosocial Risk** الناتجة من تجاهل التفاعل مع العاملين، والعملاء، وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، لا تقل أهمية عن المخاطر المالية وغير المالية التي عادة ما تركز على إدارتها منشآت الأعمال، فوجود تلك المخاطر، وتجاهل الإدارة للتعامل معها بشكل فعال، كفيل بإفشال كافة خطط وأهداف المنشأة المتعلقة بتطوير الأداء، وحدد الباحثون في هذه الدراسة مجموعة من أهم العوامل التي تزيد من فرص وقوع هذا النوع من المخاطر:

- عدم تنوع المهام الموكلة للعاملين، وعدم تناسب تلك المهام مع مهاراتهم وقدراتهم، الأمر الذي يحد من رغبتهم وقدرتهم على الابتكار والتطوير.

- عدم تناسب الوقت المخطط مع المجهود المطلوب لتنفيذ المهام على الوجه الأكمل، الأمر الذي يزيد من الضغوط على العاملين المكلفين بأداء تلك المهام.
- عدم مرونة جداول العمل، وعدم مراعاتها للأبعاد الاجتماعية للعاملين.
- ضعف الإمكانيات في بيئة العمل.
- عدم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الحيوية بالمنشأة.
- ضعف الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات التنفيذية المختلفة، وتضارب الاختصاصات والمسئوليات بين العاملين، وغموض أدوارهم في خطط واستراتيجيات المنشأة.

- عدم توفير عوامل الأمان الوظيفي للعاملين.

وجاءت دراسة (Milczarek & Irastorza, 2012) لتؤكد على ضرورة تبني الإدارات العليا في منشآت الأعمال المختلفة لأسلوب أو مدخل سلوكي يمكن من خلاله إدارة المخاطر النفسية التي تنشأ من ضعف إدارة تلك المنشآت لعلمية التفاعل مع الأطراف أصحاب المصلحة، والتي قد تعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها، وحدد الباحثان في هذه الدراسة مجموعة من أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ مثل هذه الأساليب أو المداخل في النقاط التالية:

- غياب الوعي لدى العديد من إدارات المنشآت بأهمية العامل النفسي، وضرورة التعرف على ما يفكر فيه الآخر، ويرغبه، وينطلع إليه، ويتفاعل معه.
- نقص الموارد خاصة البشرية القادرة على نشر ثقافة التواصل والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قائمة على تقبل الآخر والتعاون معه.
- عدم وجود قوانين أو لوائح تفرض الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، أو إرشادات يمكن اتباعها لتحقيق التفاعل مع الأطراف أصحاب المصلحة بالمنشأة.

**في ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بهدف تقويم وتطوير الأداء في المؤسسات المالية الإسلامية، لن يحقق النتائج المتوقعة منه، إلا إذا تم من خلال بيئة عمل تحرص على إرساء ونشر ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي يشكّلان معا بيئة عمل قائمة على التعاون والترابط والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية على اختلاف مواقعها، واختصاصاتها، الأمر الذي يجعل من تطبيق أحد المداخل السلوكية كأسلوب التحليل التفاعلي داخل تلك المؤسسات أمرا ضروريا لضمان تحقيق اتصال فعال بين الإدارة العليا، والعاملين في المستويات التنفيذية من ناحية، وبين الإدارات المختصة بتنفيذ عمليات تقويم وتطوير الأداء، وبقية إدارات المنشأة من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى التعرف على أهداف ورغبات وتطلعات الأطراف أصحاب المصلحة سواء كانوا من داخل المنشأة أو خارجها، الأمر الذي سيبيح الفرصة للفريق القائم على تصميم نموذج القياس المتوازن للأداء لصياغة أهداف ومؤشرات كل بعد من أبعاد النموذج بدقة، وتعديلها خلال التطبيق إذا اقتضت ظروف المنشأة ذلك، أو أظهر التفاعل مع الأطراف المختلفة معلومات جديدة لم تكن متوفرة عند بداية الإعداد لتطبيق النموذج.**

ومن خلال الدراسة التطبيقية التالية يحاول الباحث، اختبار أثر التحليل التفاعلي على آليات تطبيق القياس المتوازن للأداء بشكل عملي، للتأكد من إمكانية الاستفادة منه في زيادة فرص المؤسسات المالية الإسلامية في إنجاح تطبيق هذا النموذج في الواقع العملي.

### **الجزء الثالث - الدراسة التطبيقية:**

ويستعرض الباحث من خلالها مجتمع البحث، وعينة الدراسة التي وقع اختيار الباحث عليها، وأسباب اختياره لها، بالإضافة إلى وسائل جمع البيانات، وطريقة قياس كل متغير من متغيرات الدراسة، ثم يقوم الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي، وتفسيرها.

## مجتمع الدراسة:

يركز الباحث من خلال الدراسة الحالية على مجتمع المؤسسات المالية التي تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في تعاملاتها المالية وغير المالية، وسيقوم بجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة عن طريق:

- الإدارة العليا في المؤسسات المالية الإسلامية.
- العاملين بأقسام إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية.
- العاملين بإدارات التسويق، والائتمان، والإدارات المالية.
- المراجعين الداخليين بالمؤسسات المالية الإسلامية.
- أعضاء لجان إدارة المخاطر، وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية.

وقد حرص الباحث على تنوع المواقع التنظيمية في مجتمع الدراسة بين القطاعات المالية وغير المالية، حتى تتناسب مع الهدف من الدراسة الذي يركز على استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده المالية وغير المالية في غدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية.

## عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة من البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، عددها ٦ بنوك إسلامية، هي:

- بنك فيصل الإسلامي المصري.
- بنك البركة - مصر.
- مصرف الراجحي الإسلامي - المملكة العربية السعودية.
- مصرف الجزيرة الإسلامي - المملكة العربية السعودية.
- بنك أبو ظبي - مصر.



- بنك الإنماء-المملكة العربية السعودية.

وقد وقع اختيار الباحث على البنوك من ضمن المؤسسات المالية الإسلامية، لأنها الأكبر حجماً، والأكثر خبرة، وتستحوذ أنشطة إدارة المخاطر على جانب كبير من اهتماماتها وأولوياتها. كما ركز الباحث عند اختياره للعينة محل الدراسة على أن تتضمن بنوكاً جعلت تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء هدفاً استراتيجياً لها، ووضعته بالفعل موضع التنفيذ مثل مصرف الراجحي الإسلامي، وبنك البركة الإسلامي، وبنوكاً أخرى لم تقم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء كآلية عمل متكاملة تطبق من خلالها استراتيجية البنك على الوجه الأكمل مثل بنك فيصل الإسلامي المصري، ومصرف الجزيرة الإسلامي، ويهدف الباحث بذلك أن يحدد مدى تأثير أسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل البنك على درجة التزام كل بنك في تطبيق آليات القياس المتوازن للأداء، وقدرته على تحقيق ذلك بنجاح.

هذا وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة على العينة محل الدراسة ١٥٠ استمارة، بواقع ٢٥ استمارة في كل بنك من بنوك عينة الدراسة، تم استلام ١٣٤ استمارة منها، استبعد منها الباحث ٢١ استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليتم الاعتماد في النهاية على ١١٣ استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها ٧٥.٣٣ %، وهي نسبة استجابة مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

#### أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على استبيان آراء مفردات عينة الدراسة العاملين في القطاعات المالية وغير المالية في داخل البنوك محل الدراسة، وتحليل هذه الردود إحصائياً للتوصل إلى النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## المقاييس المستخدمة في الدراسة:

### أولاً: قياس متغير نموذج القياس المتوازن للأداء:

- من خلال الاستعانة بدراسات كل من (Malina & Selto, 2001)، و(الذبيه، ٢٠١١)، و(بلاسكه، ٢٠١٢)، و(Shutibhinyo, 2012)، و(الغريب، ٢٠١٢)، سوف يقيس الباحث مدى التزام البنوك الإسلامية بتطبيق آليات القياس المتوازن للأداء، عن طريق تحديد مدى توافر العناصر الرئيسية التالية:

- رؤية واستراتيجية واضحة للجميع داخل البنوك الإسلامية محل الدراسة.  
- مقاييس ومؤشرات الخطر المالية وغير المالية مع التركيز على المقاييس والمؤشرات المتعلقة بالتحقق من مدى الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في كافة نواحي الأداء المالية وغير المالية.

- العلاقات السببية بين أبعاد نموذج القياس المتوازن للأداء.

$$Bsc_i = Vision_i + Strategy_i + FP_i + IPP_i + CP_i + LG_i + SP_i + CS_i$$

### حيث:

$Vision_i$  رؤية البنك  $i$ .

$Strategy_i$  استراتيجية البنك  $i$ .

$FP_i$  البعد المالي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

$IPP_i$  بعد العمليات الداخلية لنموذج القياس المتوازن للأداء.

$CP_i$  بعد العملاء لنموذج القياس المتوازن للأداء.

$LG_i$  بعد النمو والتعلم لنموذج القياس المتوازن للأداء.

$SP_i$  البعد المجتمعي في نموذج القياس المتوازن للأداء.

$CS_i$  العلاقات السببية لنموذج القياس المتوازن للأداء.

- وسيتم ذلك من خلال الجزء الأول من الاستبيان، الذي سوف يكون مخصصا لقياس مدى التزام البنوك الإسلامية محل الدراسة بتطبيق آليات نموذج القياس المتوازن للأداء لتقويم الأداء وإدارة المخاطر.

### ثانيا: قياس متغير التحليل التفاعلي Transactional Analysis:

#### قياس متغير التحليل التفاعلي (TA) Transactional Analysis:

يستعين الباحث في قياسه لمتغير التحليل التفاعلي TA بدراسة (Bennett, 1999)، الذي قام بقياس التحليل التفاعلي وفقا للتسلسل التالي:

يقوم أسلوب التحليل التفاعلي على تحليل شخصيات الأفراد وفقا للمنطق والسلوك الذي يتبعه كل منهم في التعامل مع المواقف المختلفة، كما يلي:

- السلوك (المنطق) الأبوي (Parent (P).
- السلوك (المنطق) الراشد (Adult (A).
- السلوك (المنطق) الطفولي (Child (C).

ووفقا لدراسة (Bennet (1999 فإن طريقة ممارسة هذا السلوك سواء كان أبويا أو طفوليا أو راشدا يختلف من شخص لآخر، ولذلك تتعدد التصنيفات الخاصة بكل سلوك من هذه السلوكيات كما يلي:

#### السلوك الأبوي (Parent (P):

قد تمارس الإدارة هذا السلوك وفقا لمنطق الأب النظامي **Regulating Parent** الذي يعتمد في ممارسة عمله على وضع وتنفيذ اللوائح والتعليمات والالتزام بها بشكل دقيق.

وهذا المنطق (الأب النظامي) إما أن تقوم الإدارة بممارسته بالشكل الجيد **Ok Style** بحيث يكون كل مدير في إدارته متفاعلا مع الآخرين، حريصا على مناقشتهم، مهتما بأرائهم، يشاركهم باستمرار في وضع اللوائح والتعليمات التي تتناسب معهم، ويهتم بتعديلها وفقا لما يحدث في بيئة العمل من تطورات، ويطلق على هذه الطريقة **Normative Style**.

أو أن تمارسه الإدارة بشكل غير جيد **Not Ok Style** بحيث يلزم كل مدير الآخرين بما يقوم بوضعه من لوائح وتعليمات دون مناقشة مستغلا في ذلك موقعه التنظيمي، ويطلق عليه في هذه الحالة

### **.Prescriptive Style**

ويمكن أيضا أن تقوم بممارسة السلوك الأبوي وفقا لمنطق الأب الراعي **Nurturing Parent** الذي يقوم بحل مشاكل الآخرين، ويضع نفسه دائما في موضع المسؤولية، التي تدفعه دائما إلى اتخاذ القرارات وتوفير الموارد التي من شأنها ضبط الأداء، وتطويره باستمرار.

وقد تمارس الإدارة هذا المنطق بشكله الجيد **Ok Style** بحيث تقوم بحل المشاكل التي تواجه الآخرين بطريقة عادلة، تتخذ من خلالها القرارات التي تتناسب مع الجميع، وتكون حريصة دائما على مشاركة الآخرين في مثل هذه القرارات، وهذا المنطق يطلق عليه **Supportive Style**.

أو قد تمارسه بشكل غير جيد **Not Ok Style** إذا ما اعتقدت أنها وحدها القادرة على حل كافة المشكلات، وأن الأطراف الأخرى ليس لديها الدراية أو القدرة التي تمكنها من المشاركة في تحمل أعباء العمل ومشكلاته، فتتفرد حينها باتخاذ كافة القرارات دون الأخذ في الاعتبار آراء وتصورات الأطراف الأخرى التي قد تتأثر بمثل هذه القرارات، ويطلق على هذه الطريقة

### **.Rescuing Style**

#### **السلوك الراشد (A) Adult:**

وقد تمارس الإدارة هذا السلوك بشكله الجيد **Ok Style** إذا ما كانت دائما مبادرة في التعرف على احتياجات الآخرين، والتعرف على مشكلاتهم، والعمل على حلها، ومشاركتهم دائما في اتخاذ القرارات، ووضع اللوائح والسياسات التي تتناسب مع توجهات التغيير والتطوير، ويطلق على هذا

### **.Problem Solving Style**

أو قد تمارسه بشكل غير جيد **Not Ok Style** إذا ما التزمت نصا بتنفيذ اللوائح والتعليمات، واتباع الطرق الهيكلية لاتخاذ القرارات كآلة أو الكمبيوتر **Working Right but as a machine**، دون مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للآخرين، والذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تقويم وتطوير الأداء، ويطلق على هذا الأسلوب **Task Obsessive Style**.

## السلوك الطفولي (C) Child:

قد تتبع الإدارة سلوكا طفوليا ابتكاريا **Creative Child** وتطبقه بشكل جيد **Ok Style** إذا ما اهتمت بكل ما هو حديث من أنظمة عمل، ومقترحات، وأفكار ووضعتها موضع التنفيذ بشرط أن تحقق تطويرا حقيقيا للأداء، وهو ما يطلق عليه **Innovative Style**.

وقد تطبق الإدارة هذا السلوك بشكل غير جيد **Not Ok Style** إذا ركزت على الابتكار من أجل الاختلاف فقط، وليس من أجل تطوير الأداء، وقامت بتبني أفكار ومنتجات ومشروعات وأساليب إدارية حديثة، لكنها لا تتناسب مع إمكانياتها، أو الظروف السوقية والتنافسية التي تعمل من خلالها، وهو ما يطلق عليه **Bohemian Style**.

وقد تتبع الإدارة أيضا سلوكا طفوليا قائما على اقتحام المشاكل ومواجهتها **Reactive Child**، وتطبقه بشكل جيد **Ok Style** إذا ما كان حل هذه المشاكل يتم بأسلوب علمي، وتراعي فيه رغبات وتوقعات الأطراف المختلفة التي تتأثر بتلك المشاكل، ويطلق على هذا الأسلوب **Confronting Style**، أما إذا كان التهور والتسرع في اتخاذ القرارات هو سلوك الإدارة في حل المشكلات المختلفة فهي بذلك تطبق الشكل غير الجيد لهذا السلوك **Not Ok Style**، الذي يطلق عليه **Aggressive Style**.

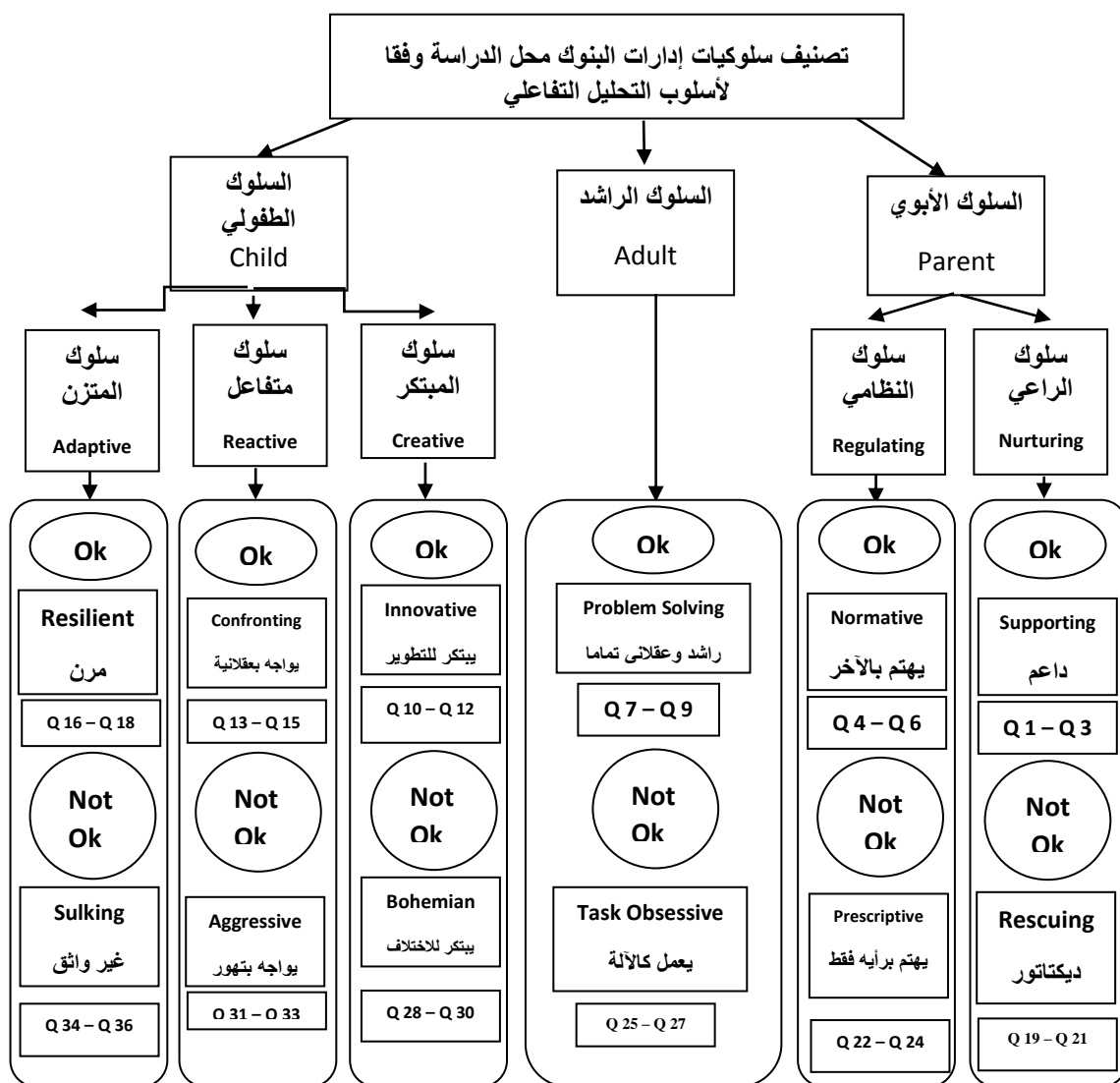
ويمكن للإدارة كذلك أن تتبع سلوك الطفل المرن **Adaptive Child** وتطبقه بشكل جيد **Ok Style** إذا لم تنتسب برأيها، وكان لديها الاستعداد دائما للتعلم من الأخطاء، والاستفادة من تجارب ومقترحات الآخرين، طالما كان ذلك في صالح العمل، وهو ما يطلق عليه **Resilient Style**.

كما يمكن للإدارة أن تطبق هذا السلوك بشكل غير جيد **Not Ok Style** إذا كان تجاوبها مع الآخرين مرتفعا إلى الحد الذي يؤثر سلبا على شخصية الإدارة، ويتلاشى معه دورها، ونقل معه الثقة في قدرتها على اتخاذ القرارات، وهو ما يطلق عليه **Sulking Style**.

وسوف يحاول الباحث تصنيف سلوكيات إدارات البنوك التي تشتمل عليها عينة الدراسة التطبيقية، وفقا للتصنيف السابق، وتحديد شخصية الإدارة في كل بنك، والأسلوب الذي تتبعه في التفاعلي مع الغير سواء كانوا عاملين أو عملاء أو أطراف أخرى من ذوي المصلحة بالبنك، على أن يتم قياس كل سلوك من خلال عدد من الأسئلة المغلقة في استمارة الاستبيان، وتحليل الإجابات الواردة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بحيث تكون ( ١ = لا أوافق تماما، ٢ = لا أوافق، ٣ = محايد، ٤ =

أوافق، ٥ = أوافق تماما)، ثم اختبار هذا التصنيف، وتحديد مدى الاتساق الداخلي له باستخدام أسلوب التحليل  
العامل **Factor analysis**.

ويوضح الشكل التالي التصنيفات المختلفة للسلوك الأبوي والطفولي والراشد التي قد تنتهجها الإدارة في المواقف  
المختلفة، وأرقام وعدد الأسئلة (Q) المعبرة عنها في استمارة الاستبيان:



شكل رقم (١) - تصنيف وقياس سلوكيات إدارات البنوك محل الدراسة وفقا لأسلوب التحليل التفاعلي

وقع اختيار الباحث على أسلوب **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)** لقياس الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

وقد تم تصميم هذا المقياس بواسطة (Cameron & Quinn, 1999)، ونجح هذا المقياس في الاستحواذ على ثقة العديد من الباحثين الذين يحاولون قياس الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية، كما تعتمد عليه نحو ١٠٠٠٠ منظمة في جميع أنحاء العالم ومن قطاعات مختلفة (حكومية، خاصة، مؤسسات تعليمية، صحية، وغيرها) في قياس أبعاد الثقافة التنظيمية بها، وتحديد الفجوة الثقافية التي تؤثر سلباً على فهم العاملين والعملاء وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة لتوجهات تلك المنظمات الأخلاقية والسلوكية والتنافسية.

ويركز OCAI على قياس ستة جوانب أساسية للثقافة التنظيمية، هي:

- الخصائص المهيمنة **Dominant Characteristic**.
- القيادة التنظيمية **Organizational Leadership**.
- إدارة العاملين **Management of Employees**.
- التماسك التنظيمي **Organizational Glue**.
- التركيز الاستراتيجي **Strategic Emphases**.
- معيار النجاح **Criteria of Success**.

وكل جانب من هذه الجوانب يتم تغطيته من خلال أربعة فقرات في استبيان، وتكون القيمة المثالية له ١٠٠ نقطة (١٠٠%)، كل فقرة قيمتها المثالية ٢٥ نقطة (٢٥%)، ويطلب من المجيب على هذا الاستبيان تقييم كل فقرة بإعطائها عدداً معيناً من النقاط من ٢٥ نقطة، ويتم تجميع درجات هذه الفقرات، للوصول إلى قيمة الجانب ككل وإعطائه درجة من ١٠٠.

وكل أربع فقرات موزعة على الجوانب الستة السابقة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع رئيسية للقيم الثقافية التنظيمية، هي: القيم التسويقية، قيم مجموعة العمل، قيم الابتكار، القيم التنظيمية.

وسيقوم الباحث بالتعديل على هذا المقياس بإضافة جانب جديد إلى الجوانب الستة السابقة، يقيم من خلاله جانب القيم الإسلامية، لتقييم مدى التزام البنوك الإسلامية محل الدراسة بنشر ثقافة تنظيمية قائمة بالأساس على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية.

وسوف يتم تقييم الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية محل الدراسة، من خلال الجزء الثالث من استمارة الاستبيان التي سيتم توزيعها على مفردات العينة محل الدراسة.

### ٣/٢/١/٥ - قياس متغير المناخ التنظيمي (Cilmate) Organizational Climate:

تباينت المحاور الأساسية التي حددتها الدراسات السابقة لقياس المناخ التنظيمي، فبعد أن حدد (Lin, Madu&Kuei, 1999) إحدى عشر محورا رئيسيا لقياس متغير المناخ التنظيمي تمثلت في: السلوك العام داخل المنظمة، ضغوط المنافسة بين العاملين، الاستقرار الوظيفي، التركيز على الجوانب النفسية للعاملين، العمل الفردي، فعالية الهيكل التنظيمي، التركيز على تقييم الأداء، نشاط العاملين، القيادة المركزية، الممارسات غير الأخلاقية للإدارة، الرقابة الذاتية، جاءت دراسة (السكران، ٢٠٠٤) لتقدم ستة محاور رئيسية يمكن من خلالها قياس متغير المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نظم الاتصال، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، نظم الحوافز، تنمية الموارد البشرية.

أما دراسة (صليحه، ٢٠١٠) فحددت الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والتكنولوجيا، والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، ونظم الحوافز كمحاور أساسية لقياس متغير المناخ التنظيمي.

وبعدها جاءت دراسة (السلمي، ٢٠١٢) لتحديد أربعة محاور أساسية لقياس المناخ التنظيمي وهي النزعة الإنسانية عند الرؤساء، التركيز على الإنتاجية والابتكار، المعوقات التنظيمية، درجة انتماء العاملين للمنظمة.

واستخدمت كافة هذه الدراسات أداة الاستبيان لقياس متغير المناخ التنظيمي.

وسوف يركز الباحث على سبعة محاور رئيسية لقياس متغير المناخ التنظيمي في البنوك الإسلامية محل الدراسة وهي: أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نظم الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا المستخدمة، نظم الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات.

وسوف يركز الباحث على تحديد درجة التزام البنوك الإسلامية محل الدراسة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في كل من هذه المحاور.



وسيكون الجزء الرابع من الاستبيان محددًا لقياس متغير المناخ التنظيمي، وسيتم تحليل الإجابات الواردة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق تمامًا، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق تمامًا).

### نتائج الدراسة التطبيقية:

ويوضح الباحث نتائج التحليل الإحصائي للدراسة التطبيقية، وفقًا للخطوات التالية:

أولاً: اختبار اتساق المقاييس المبنية على إجابات مفردات كل عينة من العينات الخمسة

### موضوع الدراسة باستخدام معامل ارتباط Cronbach – Alpha:

ويهدف هذا الاختبار كما تمت الإشارة سابقًا إلى التحقق من وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي **Internal Consistency** بين المتغيرات محل الدراسة، والبيانات التي تم تجميعها من مفردات العينة محل الدراسة وتتعلق بتلك المتغيرات، أي إلى أي مدى تحقق العبارات المتماثلة إجابات متماثلة أيضًا، ثم العمل على تقليل أخطاء القياس من خلال استبعاد المتغيرات التي لا يتحقق فيها هذا الشرط.

وقد قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام معامل ارتباط **Cronbach – Alpha ( $\alpha$ )** لتحليل مدى اتساق وثبات متغيرات الدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لها، وقد أظهرت النتائج المستخرجة من برنامج **SPSS** أن قيمة معامل ارتباط **Cronbach – Alpha ( $\alpha$ )** بلغت 98.7%، وهي قيمة معقولة إلى حد كبير تعبر عن ارتفاع درجة التناسق بين المتغيرات داخل استمارة الاستبيان، وكذا ارتفاع درجة التجانس بين الإجابات الواردة من مفردات العينة محل الدراسة، حيث إنه من المتعارف عليه إحصائياً أنه يمكن قبول معامل ارتباط **Cronbach – Alpha ( $\alpha$ )** إذا كانت قيمته أكبر من 60%.

ويخلص الباحث مما سبق إلى إمكانية الاعتماد على البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان، واستخدامها في التحليل الإحصائي.

ثانيا: التوصيف النوعي لمفردات العينة محل الدراسة:

التوصيف وفقا للمنصب الوظيفي			التوصيف وفقا للمستوى الإداري			التوصيف وفقا لسنوات الخبرة			التوصيف وفقا للمؤهل العلمي		
المنصب	عدد	%	المستوى	عدد	%	الخبرة	عدد	%	المؤهل	عدد	%
هيئة رقابة شرعية	٢	٢.٦	عليا	٢٩	٢٥.٦	٢-٦	١٠	٨.٨	بكالوريوس	٥٠	٤٤.٢
إدارة مالية	٣٧	٣٢.٧	وسطى	٣٢	٢٨.٢	٦-٩	٥	٤.٤	ماجستير	٢٨	٢٤.٨
إدارة تسويق	٢٠	١٧.٧	تنفيذية	٤٧	٤١.٦	٩-١٢	٢٤	٢	دكتوراه	١٠	٨.٨
إدارة شئون عاملين	٢	٢.٦	عضو لجنة	٥	٤.٤	١٢-١٥	٤٦	٤٠.٧	زمالة	١٨	١٥.٩
إدارة ائتمان	٢٥	٢٢.٢				أكثر من ١٥	٢٨	٢٤.٨	عضوية جمعية محاسبية	٧	٦.٢
إدارة مخاطر	٢٠	١٧.٧									
عضو لجنة إدارة المخاطر	٥	٤.٤									
عضو مجلس إدارة	—	—									
الإجمالي	١١٣	١٠٠		١١٣	١٠٠		١١٣	١٠٠		١١٣	١٠٠

جدول رقم (١) التوصيف النوعي لمفردات عينة الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو الاستفادة من أسلوب التحليل التفاعلي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء والاعتماد عليه في إدارة مخاطر المؤسسات المالية الإسلامية، فإن عينة الدراسة يجب أن تتنوع بشكل كبير لتغطية الأبعاد المالية وغير المالية والسلوكية والتشريعية للدراسة، وهو ما يتضح من الجدول السابق الذي يظهر تنوع مجالات اختصاص وخبرات مفردات العينة ومستوياتهم الإدارية ومناصبهم الوظيفية، وذلك لتنوع أسئلة الاستبيان ما بين الجوانب المالية وغير المالية والسلوكية والتشريعية، فضلا عن ضرورة التعرف على آراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ومدى انفاقهم أو اختلافهم حول أسئلة الاستبيان.

**ثالثاً: تحليل ردود مفردات العينة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة:**

- تحديد أسلوب التحليل التفاعلي الذي يعتمد عليه كل بنك من بنوك عينة الدراسة:

مدى اعتماد البنك على أساليب تفاعلية قائمة على احترام الغير والمشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على الابتكار (Ok Styles)													
م	مفردات العينة	درجة الموافقة										M	S
		موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	بنك فيصل	١	٥.٥	١	٥.٥	١	٥.٥	٩	٥٠	٦	٣٣.٥	١.٩	-٠.٢٨
٢	بنك الراجحي	٩	٤٣	٨	٣٨	٢	٩.٥	١	٤.٧٥	١	٤.٧٥	٣.٩	١.٠٧
٣	بنك البركة	٧	٣٧	٧	٣٧	١	٥.٢	٣	١٥.٦	١	٥.٢	٣.٤	١.٢
٤	بنك أبوظبي	٨	٤٣	٧	٣٧	—	—	١	٥.٢	١	٥.٢	٣.٧	١
٥	بنك الإنماء	٧	٣٧	١١	٥٧.٧	١	٥.٥	—	—	—	—	٣.٥	-٠.٩
٦	بنك الجزيرة	—	—	١	٥.٨	—	—	١٢	٥٨.٨	٤	٢٣.٥	١.٩	١.٠٦
الإجمالي		٣٢	٢٨.٢	٣٥	٣٠.٩	٦	٥.٢	٣٦	٣٣	١٣	١١.٥		

**جدول رقم (٢) - تحديد مدى اعتماد كل بنك من بنوك عينة الدراسة على Ok Styles**

مدى اعتماد البنك على أساليب تفاعلية قائمة على الانفراد بالقرارات وعدم احترام تطبعات ورغبات الغير (Not Ok Styles)													
م	مفردات العينة	درجة الموافقة										M	S
		موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	بنك فيصل	٥	٣٧.٨	٩	٥٠	١	٥.٥	١	٥.٥	٢	١١.٢	٣.٨	-٠.٦١
٢	بنك الراجحي	١	٤.٧	٢	٩.٥	٢	٩.٥	١١	٥٠.٢	٥	٢٤.٤	٢.٦	١.٠٢
٣	بنك البركة	١	٥.٢	١	٥.٢	—	—	٩	٤٧.٤	٨	٤٢.٢	٣.١	١.١
٤	بنك أبوظبي	٢	١٠.٥	٣	١٥.٨	٢	١٠.٥	٦	٣١.٦	٦	٣١.٦	٢.٩	١.٢
٥	بنك الإنماء	١	٥.٢	٣	١٥.٨	١	٥.٢	٩	٤٧.٤	٥	٢٦.٤	٢.٧	-٠.٩
٦	بنك الجزيرة	٤	٢٣.٥	١٠	٥٨.٨	١	٥.٨	٢	١١.٦	—	—	٣.٨	-٠.٨٨
الإجمالي		١٤	١٢.٦	٢٨	٢٤.٧	٧	٦.٢	٢٨	٣٣.٦	٢٦	٢٣		

**جدول رقم (٣) - تحديد مدى اعتماد كل بنك من بنوك عينة الدراسة على Not Ok Styles**

ويتضح من الجدولين السابقين أن بنكي فيصل والجزيرة الإسلاميين يعتمدان في إدارتهما بشكل أكبر على أساليب تفاعلية تعتمد في الغالب على المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في التعرف على خطط واستراتيجيات وأهداف البنك ومناقشتها معهم، وكذا عدم تشجيع خطط التغيير والتطوير والابتكار حيث تعتبر الإدارة نفسها في هذه البنوك بمثابة المنقذ الوحيد الذي يمكن حل كافة المشكلات ومواجهة كافة المخاطر التي توجه البنك من خلاله، ويطلق على هذه الأساليب Not Ok Styles والتي تكون الإدارة فيها مقتنعة بعدم أهمية أو جدوى التعاون مع الأطراف الأخرى من العاملين والعملاء وغيرهم، والمشاركة معهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم فهي لا تهتم بترجمة خططها واستراتيجياتها وتوصيلها بشكل مستمر إلى المستويات الإدارية المختلفة.

وعلى العكس من ذلك اتفقت أغلب مفردات عينات الدراسة في بنوك الراجحي والبركة والإينماء وأبوظبي على وجود تفاعل مستمر مع الإدارة التي ظهرت من خلال الإجابات الواردة من أغلب مفردات العينة في كل بنك أنها تتبع أساليب Ok Styles فهي حريصة على ترجمة كافة الخطط والاستراتيجيات ومناقشتها مع المستويات الإدارية المختلفة وتوصيلها لهم بالشكل الذي يتيح لهم فهمها وتنفيذها بالشكل الأمثل، كما أنها حريصة على تشجيع الابتكار، وتنفيذ مقترحات العاملين بشكل مستمر، والاستماع إلى رغباتهم وتطلعاتهم والعمل على الاهتمام بها وتنفيذها دون تأخير.

### نتائج اختبارات الفروض:

وسيتم اختبار فروض الدراسة بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multivariate Regression Analysis والذي يكون الاهتمام فيه بشكل أساسي بقيمة  $R^2$  المعدلة ( $Adjusted R^2$ ) وليس قيمة  $R^2$  كما في الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تزداد بشكل طبيعي كلما أضفنا متغيراً بمعنى أن قيمتها عندما ندرس علاقة المتغير بمتغيرين ستكون أكبر منها عند استبعاد أحدهما، وهذا لا يساعد على معرفة ما إذا كان هذا المتغير الإضافي قد أفاد في التحليل أم لا، أما مع معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  فإن هذا لا يحدث لأن طريقة حسابه تأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات الداخلة في التحليل، لذلك فإنه لكي يتم التعرف على ما إذا كانت إضافة متغير لها تأثير إيجابي على النموذج الرياضي (المعادلة التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة) فإننا ننظر إلى معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$ ،

وهناك مقياس آخر أكثر دقة من معامل التحديد المعدل  $Adjusted R$  وهو  $F$  Test، حيث تزداد قيمة  $F$  كلما تحسن النموذج، وتقل كلما ساء النموذج أي أنه لو تمت إضافة متغير له علاقة إحصائية مؤثرة بالمتغير محل الدراسة فإن قيمة  $F$  test تزداد، غير أن

قيمة F test لا تتراوح بين صفر وواحد مثل  $R^2$  بل تأخذ أي قيمة، وللتعرف على مدى دقة significance لقيمة F test فإذا كان F test Significance أقل من أو يساوي ٠.٠٥ فإن هذا يعني أن نموذج الانحدار المتعدد مقبول إحصائياً، وأما إذا زاد عن ذلك فإن النموذج يكون غير مقبول.

ويستعرض الباحث فيما يلي نتائج اختبارات فروض الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الانحدار المتعدد:

#### • نتائج اختبارات الفرض الأول H1:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على فعالية التطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

ويمكن التوصل إلى نتائج اختبار الفرض الأول من خلال تحديد نتائج الفروض الفرعية التالية:

#### • نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/a:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على مدى قدرة البنوك الإسلامية على توفير ثقافة تنظيمية مناسبة للتطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/a:

البنك	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	درجة الحرية (قيمة ف)	معنوية ف F sig.
فيصل	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٧	٠.٠٠
الراجحي	٠.٩٨٤	٠.٩٧	٠.٨٥	١٦	٠.٠٥
البركة	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٥	٠.٠١
أبوظبي	٠.٩٨١	٠.٩٦٤	٠.٨٨	١٢	٠.٠٢
الإنماء	٠.٩٦٣	٠.٩٢٨	٠.٧٥٢	١٥	٠.٠٢
الجزيرة	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٦	٠.٠٠

درجة الثقة = ٩٥%، مستوى المعنوية = ٠.٠٥

#### جدول رقم (٤) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/a

يتضح من الجدول السابق: أن كافة قيم  $R^2$ ،  $R^2$  المعدلة في ظل درجة ثقة ٩٥%، ومستوى معنوية ٠.٠٥ تزيد عن ٠.٥، وهو ما يدل على وجود تأثير كبير لأسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل البنك على قدرته على بناء ونشر المحاور الرئيسية اللازمة لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء

#### • نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني H1/b:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على مدى قدرة البنوك الإسلامية على توفير مناخ تنظيمي مناسب للتطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء.

ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/b:

البنك	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	درجة الحرية (قيمة ف)	معنوية ف F sig.
فيصل	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٧	٠.٠٠
الراجحي	٠.٩٩٢	٠.٩٨٥	٠.٩٢٦	١٦	٠.٠٤
البركة	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٥	٠.٠٢
أبوظبي	٠.٩٩٤	٠.٩٨٧	٠.٩٦	١٢	٠.٠٢
الإيماء	٠.٩٨٨	٠.٩٧٦	٠.٨٦	١٥	٠.٠٠
الجزيرة	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٢	٠.٠٠

درجة الثقة = ٩٥%، مستوى المعنوية = ٠.٠٥،

#### جدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/b

يتضح من الجدول السابق: أن كافة قيم  $R^2$ ،  $R^2$  المعدلة في ظل درجة ثقة ٩٥%، ومستوى معنوية ٠.٠٥ تزيد عن ٠.٥، وهو ما يدل على وجود تأثير كبير لأسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل البنك على قدرته على توفير المناخ التنظيمي اللازم لتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء.

#### • نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث H1/c:

يؤثر أسلوب التحليل التفاعلي المستخدم على زيادة قدرة البنك على تطبيق مقاييس ومؤشرات أبعاد نموذج القياس المتوازن للأداء، ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول

H1/c:

البنك	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> المعدلة	درجة الحرية (قيمة ف)	معنوية ف F sig.
فيصل	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٧	٠.٠٠
الراجحي	٠.٨٧٦	٠.٧٦٨	٠.٥	١٦	٠.٠٥
البركة	٠.٩٦	٠.٩٢	٠.٥٣٤	١٥	٠.٠١
أبوظبي	٠.٨٨٥	٠.٧٨٣	٠.٥٢	١٢	٠.٠٢
الإمام	٠.٨٤٦	٠.٧١٦	٠.٥٨	١٥	٠.٠٢
الجزيرة	١.٠٠	١.٠٠	١.٠٠	١٢	٠.٠٠

درجة الثقة = ٩٥%، مستوى المعنوية = ٠.٠٥،

### جدول رقم (٦) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول H1/c

يتضح من الجدول السابق: أن كافة قيم  $R^2$ ،  $R^2$  المعدلة في ظل درجة ثقة ٩٥%، ومستوى معنوية ٠.٠٥ تزيد عن ٠.٠٥، وهو ما يدل على وجود تأثير كبير لأسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل البنك على قدرته على تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء والاستفادة من مؤشرات ومقاييس تقييم الأداء المالية وغير المالية.

في ضوء نتائج اختبارات الفروض الفرعية الثلاثة السابقة يتضح أن أسلوب التحليل التفاعلي المطبق داخل البنك يؤثر بشكل كبير على إمكانية تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بشكل فعال، فهو يؤثر على كافة العوامل اللازمة لهذا التطبيق سواء كانت ثقافة تنظيمية أو مناخ تنظيمي أو بيئة عمل تساعد على وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة، ووضع الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية بحيث تغطي كافة أبعاد الأداء داخل البنك، وهو يؤيد صحة الفرض الأول لهذه الدراسة.

### الجزء الرابع - الاستنتاجات:

- نموذج القياس المتوازن للأداء يعد أحد أهم الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقويم أداء المنشآت، وليس معنى فشل تطبيقه في العديد من هذه المنشآت، أنه لا يصلح للتطبيق العملي، فالقصور لم يكن أبداً في النموذج، وإنما كان في طريقة وآليات التطبيق، وعدم قدرة تلك المنشآت على توفير المقومات المختلفة اللازمة لتطبيقه على الوجه الأكمل.

- نظريا فإن نموذج القياس المتوازن للأداء يعد أداة مثالية يمكن من خلالها تقويم وتطوير الأداء في المؤسسات المالية الإسلامية، ولكن لكي يتم تطبيقه عمليا لابد من توفير مجموعة من المقومات الأساسية لضمان نجاح هذا التطبيق، وتحقيق النتائج المتوقعة منه، هذه المقومات هي:

- ثقافة تنظيمية تتضمن قيم المشاركة والتعاون والشورى والقيادة العادلة واللامركزية والتركيز على القيم الإسلامية الروحية بشكل أكبر من القيم المادية.
- مناخ تنظيمي قائم على نظم ولوائح وسياسات عادلة تضمن الحفاظ على مستويات الأداء العالية وتشجيع عمليات التغيير والتطوير والابتكار.
- بيئة عمل لا يوجد بها أية فجوات بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية العليا، يعمل الجميع من خلالها لتحقيق أهداف التغيير والتطوير.

- لكي يتم توفير مقومات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء والاعتماد عليه في تقويم وتطوير أداء المؤسسات المالية الإسلامية، فإنه من الأهمية بمكان الاستعانة بأحد المداخل السلوكية والتنظيمية التي يمكن من خلالها تطوير آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء وتحقيق الاستفادة القصوى من هذا التطبيق.

- يعد أسلوب التحليل التفاعلي أحد المداخل السلوكية والتنظيمية الهامة التي يمكن الاستعانة بها في تطوير آليات تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء، وتحقيق الاستفادة القصوى منه.
- التحليل التفاعلي هو أسلوب لتقييم أداء الإدارة من الناحية السلوكية والتنظيمية، فهو يقوم بتصنيف شخصية الإدارة إلى ثلاثة أنواع كل منها له أسلوب يؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء ككل، ومن ثم فإن القدرة على تحديد شخصية الإدارة يعطي الفرصة لتحليل أوجه القصور في أدائها، فإذا تعاملت الإدارة مع العاملين من منطلق عدم الثقة، والانفراد بالقرارات I'm Ok – You're not Ok فليس من الممكن بحال من الأحوال نجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء الذي يعتمد بالأساس على تفويض السلطات والصلاحيات، ومشاركة كافة العاملين في التطبيق اليومي له، والعكس صحيح في حالة انتهاج الإدارة لأسلوب I'm Ok – You're Ok.

- تحديد شخصية الإدارة وتحديد أوجه القصور بها، يسهم بشكل كبير في توفير المقومات الأساسية التي يحتاجها تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بشكل فعال.



## المراجع:

### أولا - المراجع العربية:

- بلاسكه، صالح (٢٠١٢)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- الذبيح، زياد عبد الحليم (٢٠١١)، "مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية البنمية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية البنمية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ٩، صفحة ١٣٩ - ١٧٠.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم (٢٠٠٤)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢)، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الصحن، محمد فريد (١٩٩٥)، "إدارة جودة الخدمة: دراسة العوامل المؤثرة في تحديد الجودة المدركة للخدمات باستخدام نموذج الفجوات"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ملحق العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، صفحة ١ - ٦٧.
- صليحه، شامي (٢٠١٠)، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بو قره بو مرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بو قره بو مرداس، الجزائر.
- الغريب، أبو عجيله رمضان عثمان (٢٠١٢)، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا.

### ثانيا - المراجع الأجنبية:

- Amin, M., Isa, Z., Fontaine, R. (2013), "Islamic banks: Contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non Muslim customers in Malaysia", International Journal of Bank Marketing, Vol. 31, Issue 2, PP.79 – 97.
- Arroyo, P. & Pozzebon, M. (2010), "Implementing a Three-Level Balanced Scorecard System at Chilquinta Energía", International Journal of Case Studies in Management, Vol. 8, No. 2, PP. 1 – 20.
- Baranjape, B., Rossiter, M. & Pantano, V. (2006), "Insights from the Balanced Scorecard Performance Measurement Systems: Successes,

Failure and Future”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10, No. 3, PP. 4 – 14.

- Bennett, R. (1999), “Transactional Analysis Approach to the Categorization of Corporate Marketing Behavior”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Issue 4, PP. 265 – 289.
- Berne, E (1961), “Transactional analysis in psychotherapy”, *The classic handbook to its principles*. London: Condor.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Maritez, V. & Albores, P. (2005), “Measuring & Managing Performance in Extended Enterprises”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 4, P. 333 – 353.
- Bloomfield, C. (2002), “Bringing the Balanced Scorecard to Life: The Microsoft Balanced Scorecard Framework”, <http://www.microsoft.com/business/bi/>
- Bourne, M. (2002), “The Emperors’ New Scorecard”, *Financial World*, Vol. 7, No. 12, PP. 48 – 50.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), “Diagnosing and changing organizational culture”, Reading: Addison-Wesley, <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>.
- Deem, J. (2009), “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?”, *Management Review*, Vol. 85, PP. 118 – 130.
- Eker, M. & Eker, S. (2009), “An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 11, No. 2, PP. 43 – 76.
- Ellingson, J. (2009), “Managing Risk with a Cultural Perspective”, *Risk Management Journal*, Vol. 56, No. 10, P. 50.
- Ferriera, P. G. S., De Lima, E. P. & Da Costa, S. E. G. (2012), “Developing Methodology for Assessing Virtual Teams’ Performance Perception”, *International journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 7, PP. 710 – 729.
- Ghalayini, A. M. & J. S. Noble, (1996), “The changing basis of performance measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, Iss. 8, P. 63.
- Gomez, C. F., M. Yasin & J. V. Lisboa, (2004), “A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 6, P. 511 – 530.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), PP. 52 – 70.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001), “The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment”, Harvard Business School Press, Boston.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, P. 87 – 104.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, P. 147 – 160.
- Kaplan, R. (2012), “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard”, Working Paper No. 10 – 074, Harvard Business School, Harvard University.
- Lawrence, L. (2007), “Applying Transactional Analysis & Personality Assessment to improve Patient Counseling & Communication Skills”, *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 71, No. 4, PP. 1 – 5.
- Leah, S. (2005), “Increasing Customer Satisfaction through Employee Satisfaction in a Call Center Environment”, Master Dissertation, The Graduate School, University of Wisconsin, Stout.
- Lin, C., Madu, C. N. & Kuei, C. H. (1999), “The Association between Organizational Climate and Quality Management Practices: An Empirical Study on Small and Medium Size Manufacturing Companies in Taiwan”, *Total Quality Management Journal*, Vol. 10, PP. 863 – 868.
- Lingle, J. H. & Schiemann, W. A. (1996), “From Balanced Scorecard to Its Measurement”, *Management Review*, Vol. 6, No. 56 – 61.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001), “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 2, PP. 47 – 90.
- Milczarek, M. & Irastorza, X. (2012), “Drivers and Barriers for Psychosocial Risk Management: An Analysis of the Findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)”, <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/drivers-barriers-psychosocial-risk-management-esener>
- Moreau, J. (2005), “Using Transactional Analysis to increase Organization Performance”, *Transactional Analysis Journal*, Vol. 35, No. 4, PP. 35
- Mountain, A. & Davidson, C. (2012), “Working Together: Organizational Transactional Analysis and Business Performance”, <http://www.amazon.co.uk/Working-Together-Anita-Mountain/dp/0566088460>
- Neath, M. (1995), “Evaluating Transactional Analysis as a Change Strategy for Organizations”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 1, PP. 13 – 16.
- Neely, A. (2008), “Does the Balanced Scorecard Work: An Empirical Investigation”, Research Paper No. 1/08, Center for Business Performance, Cranfield University, UK, <https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/070701-electricalstudy1.pdf>

- Norreklit, H. (2003), “The Balanced Scorecard: What Is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, PP. 591 – 619.
- Northcott, D. & Taulapapa, T. M. (2012), “Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges”, *International Journal of Public Sector Management*, PP. 166 – 191.
- Parasuraman. A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991), “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale.” *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, PP. 420-50.
- Pujas, D. (2010), “Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard: The Case of Plava Laguna J. S. C.”, Master Dissertation, Modul University, Vienna.
- Richardson, J. (2011), “The Top Ten Reasons for the Balanced Scorecard Failure in Organizations”, *Strategy Focused Business Solutions Inc.*, <http://sfo-blog.typepad.com/files/the-10-top-reasons-for-bsc-failure.pdf>
- Rompho, N. (2011), “Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 11, PP. 39 – 46.
- Salterio, S. & Webb, A. (2003), “The Balanced Scorecard”, *CA Magazine*, Vol. 7, PP. 1 – 5.
- Schneiderman, A. M. (1999), “Why Balanced Scorecards Fail”, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Vol. 1, PP. 6 – 11.
- Shutibhinyo, W. (2012), “Balanced Scorecard Practices and Determinants: An Empirical Study of Listed Companies in Thailand”, *Global Conference of Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 1, PP. 58 – 71.
- Singh, J. (1993), “Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts”, *Journal of Marketing*, Vol. 57(April), PP. 11-31.
- Stolk, C., Staetsky, L., Kim, C-W, Hassan, E. (2012), “Factors associated with the Effective Management of Occupational Safety and Health”, EU-OSHA. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/management-psychosocialrisks-esener>
- Weihrich, H. (2000), “MBO: Appraisal with Transactional Analysis”, White Paper, University of Francisco, [http://www.usfca.edu/fac\\_staff/weihrichh/docs/mbo.pdf](http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/mbo.pdf)
  - Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988), “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality”, *Journal of Marketing*, PP. 35-48.