مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)
اسم الكاتب: د. حسين القاضي، د. رضوان العمار، رانيا الزرير
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4082
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (4)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (4) 2007

أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)

الدكتور حسين القاضي *
الدكتور رضوان العمار**
رانيا الزرير***

(تاريخ الإيداع 22 / 5 / 2007. قُبِل للنشر في 2007/10/28)

□ الملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعريف ببطاقة التقييم المتوازن للأداء، وآلية تطبيقها، وإظهار أهميتها، ومساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة، يتكلمها جميع أفراد المنظمة لتقديم صورة واضحة، وشاملة، و سريعة عن أداء المنظمة،و ذلك من خلال ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أهداف محددة، و مقاييس، ومعايير مستهدفة، و مبادرات للتحسين المستمر.

كما يهدف البحث لمعرفة مدى استخدام مقاييس محاور هذه البطاقة لتقييم أداء المصرف العقاري السوري.

و لتحقيق ذلك تمت صياغة ثلاث فرضيات، و تصميم استبيان، تم تحليله لاختبار الفرضيات بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**SPSS**).

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج و توصيات، أهمها ضرورة تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء بشكل متكامل في المصرف العقاري كبداية، لأنه يطبق مفاهيم هذه البطاقة عند تقييم أدائه، ولكنه لا يطبقها بشكل نظام منهجي متكامل، و من ثم تعميم التجربة على باقي المصارف الحكومية السورية.

كلمات مفتاحية: بطاقة التقييم المتوازن للأداء ، المحور المالي ، محور العملاء ، محور عمليات التشغيل الداخلية ، محور التعلم و النمو.

* أستاذ في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
** أستاذ في قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
***طالبة دكتوراه في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (4)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (4) 2007

The Importance of Using Balanced Scorecard in Banks: A Practical Study of the Syrian Real Estate Bank

Dr. Hussain Al Kadi*
Dr. Roudwan Al Ammar**
Rania Al Zrair***

(Received 22 / 5 / 2007. Accepted 28/10/2007)

□ ABSTRACT □

This research tries to define the Balanced Scorecard (BSC), explain its implementation mechanism, and show its importance and contribution to the transformation of the organization strategy into a common language understood by all its individuals. In so doing, it provides a clear, inclusive, and immediate image about the performance of the organization, translating the strategy into definite objectives, measures, targeted standards, initiatives for continuous improvement.

This research also seeks to know how far the Syrian Real Estate Bank uses the perspectives measures of Scorecard to evaluate its performance. To achieve that, three hypotheses were formed, and a questionnaire was designed and analyzed by (SPSS) to test these hypotheses.

This research has reached many results and recommendations, the most important of which is the necessity of implementing BSC in an integrated way in the Syrian Real Estate Bank by developing the current traditional measuring standards used by the bank. This practice can then be adopted by other banks in Syria.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

***Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**
****Professor, Department of Financial and Banking Sciences, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*****Ph.D. student , Department of Accounting ,Faculty of Economics ,Damascus University, Syria.**

مقدمة:

تهتم المصارف بموضوع تقييم الأداء بشكل كبير في عصر المعلومات، حيث تتنافس المصارف في عالمٍ مفتوح من دون حدود.

ولم تعد مقاييس الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في المصارف، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات، تمكّن تلك المصارف من قياس، وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية. وأصبح لابد من استخدام أفضل وأشمل طرق قياس الأداء لتوفير معلومات دقيقة، خصوصاً فيما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، وظروف السوق، والاهتمام بجودة الخدمات المقدّمة، ورضاء العميل، وما يتطلبه ذلك من اهتمام بالتدريب، وتحقيق النمو والتطور، لتحقيق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة.

ومن أهم الاتجاهات في مجال تقييم الأداء، التي تركّز على تكامل مقاييس الأداء المالية، وغير المالية، نموذج التقييم المتوازن للأداء **Balanced Scorecard (BSC)**، الذي لفت انتباه كل من المهنيين والأكاديميين. وأشارت العديد من الدراسات الميدانية في أوربا وأمريكا إلى تطبيق معظم الدول لهذا الأسلوب.

إن أسلوب التقييم المتوازن للأداء، يوفّر مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية، وغير المالية لمختلف أنواع المنظمات؛ حيث يتضمن هذا الأسلوب. المقاييس المالية التي تقدّم وصفاً عن نتائج الأحداث الماضية، والمقاييس غير المالية (رضى العملاء.. الخ) التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي. وبالتالي فإن بطاقة التقييم المتوازن للأداء، تسمح باختبار المنظمة وفق أربعة محاور مختلفة هي: المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل الداخلية، محور التعلم والنمو، وذلك بهدف إعطاء صورة شاملة عن أداء المنظمة، لتتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة.

ونظراً لأهمية هذا الأسلوب في تقييم أداء المنظمات، سيتناول هذا البحث واقع تقييم أداء المصارف، وإمكانية تطويره في ضوء نموذج بطاقة التقييم المتوازن للأداء (المصرف العقاري السوري حالة عملية).

أهمية البحث، وأهدافه:

تفتقر المصارف السورية الحكومية إلى نظام شامل متكامل، يمكن أن يقيس التميز في أدائها، إذ إن استخدام المؤشرات، والنسب المالية فقط، لا يكفي لتقييم أدائها أو لتصنيف هذه المصارف.

ولذلك أصبح من الملحّ تصميم نظام لتقييم أداء المصارف السورية قادر على تحقيق رضى الأطراف المختلفة، ويعطي صورة شاملة عن أدائها بحيث يستوعب كل جوانب الأداء، خصوصاً مع تزايد المنافسة في الساحة المصرفية بازدياد أعداد المصارف الخاصة، بما فيها المصارف الإسلامية التي تعمل في سورية.

ومن هنا **يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:**

1- دراسة نظام تقييم أداء المصارف السورية المطبّق حالياً (المصرف العقاري السوري حالة عملية).

2- التعريف بنموذج التقييم المتوازن للأداء، وبيان كيفية مساهمته في تحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة، يستخدمها كل أفراد المنظمة، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية.

3- توضيح ضرورة سدّ الفجوة في تقييم الأداء التقليدي الذي يركز على المقاييس المالية فقط.

4- معرفة مدى استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصرف العقاري السوري.

فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات التالية:

1- إن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يربط مقاييس الأداء باستراتيجية المصرف العقاري السوري.

2- إن بطاقة التقييم المتوازن للأداء **BSC**، تضيف للمقاييس المالية، مقاييسَ أخرى تساعد المنظمة في بلوغ الميزات التنافسية.

3- يقيّم المصرف العقاري السوري أداءه من منظور محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

طريقة البحث ومواده:

تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع البحث إلى قسمين:

القسم الأول: القسم النظري، ويتضمن مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاطلاع على الإسهامات العلمية التي تناولتها.

القسم الثاني: القسم العملي، اعتمد على جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين في المصرف المدروس، إضافة إلى تصميم استبيان، تضمن الجوانب الرئيسة لمحتوى البحث،وقد تم إدراج بنود الاستبيان في ملحق بالبحث ،ويتكون الاستبيان من (25) بنداً، تقيس هذه البنود ثلاثة محاور تغطي فرضيات البحث، وهي:

1- **المحور الأول:** يتعلق بقيام بطاقة التقييم المتوازن للأداء بالربط بين مقاييس الأداء، واستراتيجية المنظمة.

2- **المحور الثاني:** يقيس انعكاس استخدام المقاييس غير المالية على الموقع التنافسي للمصرف.

3- **المحور الثالث:** يهدف إلى معرفة مدى قيام المصرف العقاري السوري بتقييم أدائه من منظور محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء (محور العملاء، المحور المالي، محور عمليات التشغيل الداخلية، ومحور التعلم والنمو).

وقد تم إخضاع هذا الاستبيان لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية، والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته. فقد عُرض على مجموعة من الأكاديميين والأفراد المشمولين بعينة البحث للأخذ بملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة.

كما تم اختبار صدق أداة البحث (الاستبيان) بإجراء اختبار الثبات على بنود الاستبيان، وذلك باحتساب معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 66%، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات مقبول.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد اعتمد الباحث على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** لتحليل البيانات، حيث استخدم المؤشرات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) ستيودنت لعينة واحدة **One Sample "T" Test**.

وتم اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في العلوم الاجتماعية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اختار الباحث المصرف العقاري السوري ميداناً لهذه الدراسة، حيث يعتبر هذا المصرف، هو المصرف الرائد في تطبيق التقنيات الحديثة، وتقديم الخدمات المصرفية الحديثة، في سورية، أما أفراد العينة الذين وزعت عليهم استبيانات الدراسة، فكانوا: مديري الإدارات العليا والإدارات الوسطى، والعاملين في مواقع مختلفة أخرى من المصرف. وتمّ توزيع 53 استبياناً، استعيد منها 41 استبياناً، أي أن نسبة الاستعادة كانت 77%.

الجانب النظري للبحث:

مفهوم بطاقة التقييم المتوازن للأداء وأهميتها:

قدّم **Robert Kaplan** و**David Norton** في سنة 1992 نظام قياسٍ أسمياه بطاقة التقييم المتوازن للأداء **"Balanced Scorecard"** وكان هذا محاولة منهما لعلاج حالات العجز المعروفة منذ وقت طويل في إدارة المنظمة فقط باستخدام المقاييس المالية التقليدية (مثل العائد على السهم، أو معدل العائد على الأصول المستثمرة) مع أن المقاييس المالية كان لها دورها الجيد في العصر الصناعي إلا أنها تعدّ مقاييس غير كافية، مع محاولة الشركات إيجاد المهارات والكفاءات في البيئة الحالية المنافسة التي تواجهها الشركات الآن.

فالـ **BSC** تتكون من مجموعة من المقاييس المالية التقليدية التي تشير إلى الأعمال التي تمت بالفعل، إلى جانب مجموعة من المقاييس التشغيلية التي هي مؤشرات على الأداء المالي في المستقبل.

وما يميز بطاقة التقييم المتوازن للأداء أنها تبدأ باستراتيجية المنظمة، وتضع الأهداف التشغيلية، ومقاييس الأداء في موازاة مع استراتيجية المنظمة.

ويعتبر هذا النموذج الأمريكي لقياس الأداء كأداة للإعلام المالي، وغير المالي داخل المنظمات لمساعدة الإدارة على قياس الأداء، وترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك بترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف، ومقاييس أداء، ومبادرات ضمن أربعة محاور أساسية مرتبطة بعلاقات السببية (السبب والنتيجة)، هي:

1- محور التعلم والنمو.
2- محور عمليات التشغيل الداخلية.
3- محور العملاء.
4- المحور المالي.

ويمكن تعريف بطاقة التقييم المتوازن للأداء بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية، وغير المالية، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة". **(Kaplan and Norton, p71)**

ويعرف البعض بطاقة التقييم المتوازن للأداء بأنها: "أول عمل نظامي، حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحّد بين جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة". (المغربي، ص278)

محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

يمكن استعراض المحاور الأربعة، والتي تقيس وفقها بطاقة التقييم المتوازن للأداء، الأداء الشامل لمنظمة

الأعمال بشكل موجز كالتالي:

1- المحور المالي:

يهتم هذا المحور بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسن المستمر لأهدافها وعملياتها، ويعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في المحاور الأخرى، حيث إن جميع هذه المحاور، ينصبّ التحسّن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين مستوى الأرباح.

ويتضمن هذا المحور الكثير من المقاييس المالية التقليدية المعتمدة على أرقام المحاسبة التاريخية، فالنتائج المالية، تعكس مستوى الأداء في المجالات الأخرى، لذلك تكمل بطاقة التقييم المتوازن للأداء المقاييس المالية من ثلاث زوايا أخرى، ويعتبر الأداء في المحاور الثلاثة الأخرى مؤشراً مستقبلياً للأداء المالي للأجل الطويل. (عبد المحسن، ص326)

2- محور العملاء:

يتم في هذا المحور تحديد مقاييس لأداء المنظمة في مجال العملاء والأسواق التي تطرح فيها المنظمة إنتاجها وخدماتها، ويلقي محور العملاء الضوء على: (كيف ينظر العميل إلى منظمتنا). وبشكل عام تقاس المجالات التالية في محور العملاء:

- رضاء العميل.
- ربحية العميل.
- الاحتفاظ بالعميل.
- ما يشتريه العميل.
- نصيبنا في السوق.

ويتم ذلك من خلال استخدام المؤشرات، والمقاييس التي تفصح عن:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمنظمة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمنظمة. (يوسف، ص138)

3- محور عمليات التشغيل الداخلية:

ويركز هذا المحور على العمليات التشغيلية التي تتميز بها المنظمة، والتي لها قيمة كبيرة في دفع المنظمة نحو إنجاز أهدافها الاستراتيجية، ويلاحظ أن التعامل مع عمليات التشغيل الداخلية في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء، يختلف عنه في حالة نظام التقييم المتوازن للأداء، ففي ظل النظام التقليدي، يكون التركيز على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً، أما في ظل نظام التقييم المتوازن للأداء، فإنه يقترح مراحل جديدة إضافة لتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من أن تلبي احتياجات العميل.

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار: أي خلق المنتجات، والخدمات، والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج، وتوصيل المنتج، والخدمات المقدمة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في:

أ- تحسين جودة التصنيع.

ب- تقليل وقت التوصيل للعملاء.

ت- مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة ما بعد البيع، أو تقديم الخدمة. (المغربي، ص281)

4- محور التعلم والنمو:

يمثل هذا المحور القاعدة الأساسية، أو البنية التحتية للمنظمة، والتي يتم بناؤها من خلال قدرات، وإمكانيات المنظمة المعتمدة على الأصول الملموسة، وغير الملموسة (التكنولوجيا وأنظمة المعلومات)، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة باقتدار من جهة أخرى. وقد حدّد **Kaplan** و**Norton** أن هذه الأهداف تتحقق من خلال ثلاث ركائز أساسية هي:

أ- الاستثمار المستمر في تنمية الموظفين مما يؤدي لرفع كفاءتهم ومهارتهم وتحقيق الاستمرارية في الاطلاع على ما هو مستجد في تخصصاتهم في هذه البيئة المتغيرة باستمرار، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على المنظمة في تحقيق ولائهم ورضاهم، والاستفادة القصوى من إنتاجيتهم.

ب- المقدرة على الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات، والأنظمة الإدارية، والمعلوماتية.

ت- تهيئة مناخ المنظمة من خلال الربط بين الركيزتين السابقتين بالخطوات، والإجراءات الإدارية السليمة، وبما يتوافق مع قيم وثقافة المنظمة. **(Kaplan and Norton, p373-374)**

علاقات السبب والنتيجة Cause and Effect في بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

إن القياس المتوازن للأداء، يجب أن يقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس.

ويمكن التعبير عن علاقات السبب، والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي "إذا . عندها" **"if- then"**، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في العنصر الذي يرتبط به، ويعتمد عليه.

ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

ويمكن ترجمة هذه العلاقات من خلال المثال التالي:

إن تنمية المهارات الاستراتيجية للعاملين، والعمل على توفير المعلومات الاستراتيجية للمنظمة، سيؤدي إلى تفهم احتياجات العملاء (محور التعلم والنمو)، وإن معرفة احتياجات العملاء، سيقود إلى ابتكار منتجات وخدمات، تحقق هذه الاحتياجات من خلال رفع كفاءة أداء العملية الإنتاجية، والعمل على خفض مشاكل التشغيل والإنتاج (محور عمليات التشغيل الداخلية) مما سيؤدي إلى زيادة رضا العملاء (محور العملاء)، وبالتالي تحقيق وتحسين الربحية (محور مالي) بسبب التركيز على المنتجات، والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء، وزيادة المبيعات.

ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة باستخدام الخرائط الاستراتيجية **Strategy maps**، والتي طبقها **Kaplan** و**Norton** على بطاقة التقييم المتوازن للأداء بحيث تعتمد هذه الخريطة على المحاور الأربعة، وتظهر العلاقات بواسطة الأسهم التي توثق السلسلة الهرمية، أو شبكة التأثيرات، والتبعيات لتحقيق الاستراتيجية. **(Nair, p27)**

وتمكّن الخرائط الاستراتيجية المطبقة في بطاقة التقييم المتوازن للأداء المنظمات من توصيف الأصول غير

الملموسة، وعلاقتها بخلق القيمة المضافة التي تتكون منها بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

كما ربط **Kaplan** و**Norton** أهمية الخارطة الاستراتيجية بالتحول من الاقتصاد الصناعي المعتمد على الأصول الملموسة (المواد الخام . المعدات . المصانع) إلى عصر الاقتصاد الجديد **New Economy** والذي يعتمد على الأصول غير الملموسة (التكنولوجيا، وأنظمة المعلومات، والابتكارات، ومهارات الموظفين)، ومن هنا تتضح أهمية بطاقة التقييم المتوازن للأداء، والخارطة الاستراتيجية في توصيف هذه الأصول غير الملموسة، ودورها في خلق القيمة المضافة للمنظمة. **(FASB, p1-3)**

والشكل رقم (1) يوضح العلاقات المترابطة بين مكونات محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء، والتي تلخصها الخارطة الاستراتيجية، كما يوضح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المكونات، وكيفية توصيف الأصول غير الملموسة، ومساهمتها في خلق القيمة المضافة للمنظمة.

متطلبات تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء في مختلف المنظمات:

1- دعم الإدارة العليا لتطبيق البطاقة بشكل جدي

2- اشتراك المديرين على عدة مستويات لحشد عملية التسلسل في الجهد، وتوظيف قطاع عريض من الموظفين

3- تركيز وتنسيق اهتمام صناعة القرار على أهداف الشركة

4- إعداد البطاقة بشكل ملائم على مستوى وجهد كل شخص، وأن تكون مفهومة، وقابلة للتحكم على مستوى المنظمة

5- تكوين فرق عمل، وعادة تكون هذه الفرق في الإدارة الوسطى التي تعد صلة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية(جمعة وآخرون ،ص9)

فوائد تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

يمكن تلخيص أهم فوائدها بما يلي :

1- ترجمة رؤية، وسياسة، واستراتيجية المنظمة لأهداف فرعية لكافة المستويات الإدارية، مما يجعل كافة العاملين في المنظمة، يعملون باتجاه واحد

2- توفير أساس جيد لاتخاذ القرارات

3- يساعد في تنظيم مقاييس الأداء الرئيسة مع استراتيجية المنظمة

4- إعطاء الإدارة فكرة شاملة، وسريعة عما يجري في المنظمة

5- اكتشاف نقاط الضعف في أداء الأقسام المختلفة

6- تفعيل عملية الاتصالات، و المساهمة في فهم أهداف المنظمة، واستراتيجيتها من قبل العاملين فيها

7- تعزيز المراجعات الدورية المنتظمة لاستراتيجية المنظمة بهدف تطويرها(جودة ،ص6)

حالات عملية حول تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف:

- قام الدكتور محمد عبد الوهاب العزاوي بتطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء في أحد المصارف

العراقية(مصرف الرشيد)، وارتكز عند تصميم البطاقة على الأطراف الاستراتيجية ذات العلاقة بالمصارف وهم:أصحاب رأس المال،المودعون،المقترضون،المصرف المركزي،العاملون بالمصرف.

وحدد الأهمية النسبية للمحاور الرئيسة في البطاقة باعتماد المقارنة الزوجية بين المكونات الأساسية لاحتساب أهمية كل منها وذلك باستخدام استبيان وزع على عدد من الخبراء المصرفيين والأكاديميين في مجال العلوم المالية والمصرفية ،كما حدد المؤشرات التي استخدمها في كل محور مع الأهمية النسبية لكل منها .

وحصل الدكتور عزاوي من خلال تطبيقه للبطاقة في مصرف الرشيد على تقييم كامل لأداء المصرف خلال السنوات من1995 وحتى 2000 وتوصل إلى أسباب انخفاض ، وتحسن الأداء خلال هذه السنوات من خلال المؤشرات التي استخدمها في البطاقة ،كما توصل إلى نتيجة هامة، وهي أن تطبيق هذا النموذج في قياس أداء مصرف الرشيد، يؤكد على إمكانية استخدامه، وتطبيقه في مصارف أخرى، وذلك بعد توفير مستلزمات نجاحه .

– طبق سليمان حسين البشتاوي بطاقة التقييم المتوازن للأداء على بنك الأردن ، وتحتوي البطاقة التي صممها الباحث، وطبقها على المؤشرات التالية:

الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء الاستراتيجية
أولاً:المحور المالي: – تحسين العوائد للخدمات المصرفية المقدمة للزبائن – تطوير مزيج الإيرادات من الخدمات البنكية – تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة	 – العائد على الاستثمار – نمو الإيرادات – تخفيض تكلفة الخدمات ذات مستويات الربحية المتدنية
ثانياً:محور الزبائن: – زيادة رضى الزبائن عن خدمات البنك، وطريقة تقديم الخدمة – زيادة رضى الزبائن بعد تقديم الخدمة	 – حصة السوق – ولاء الزبائن
ثالثاً:محور العمليات والمراحل الداخلية: – إحداث خدمات مصرفية جديدة – تخفيض مشاكل تقديم الخدمات	 – إيرادات الخدمات الجديدة – معدل الخطأ لكل خدمة
رابعاً:محور التعلم والنمو: – تطوير المهارات الاستراتيجية لدى العاملين – بناء نظم لإنتاج معلومات استراتيجية	 – الدورات التدريبية – نظم ال **ABC/M**

وقد توصّل البشتاوي من خلال البطاقة إلى تقييم شامل لأداء بنك الأردن، واستطاع أن يحدد أهم المشكلات المتمحورة في ربحية الخدمات، وهيكل التكاليف ،كما اقترح التوصيات اللازمة، ليستطيع بنك الأردن تجاوز هذه المشكلات، ليتمكن من المنافسة بقوة والبقاء في السوق، وبنفس الوقت، أن يحقق رغبات وأهداف الأطراف ذات الصلة بالمصرف.

و يرى الباحث أنه يمكن للمصرف العقاري السوري الاستفادة من هذه التجارب الناجحة في تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، لا سيما وأن المصرف العقاري، يقوم بتطبيق مفاهيم هذه البطاقة عند تقييم أدائه، ولكن ليس بشكل

منهجي، وهذا ما توصل إليه الباحث من خلال الاستبيان الذي قام به ،ويتطلب تطبيق البطاقة دعم الإدارة العليا لذلك، وهذا ما لمسه الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع الإدارة، كما يتطلَب ذلك موافقة الجهات الوصائية للبدء بإعداد فريق عمل مؤهل لتصميم البطاقة، وتطبيقها إضافة للموافقة على رصد المبالغ الضرورية لذلك.

تقييم أداء المصارف السورية الحكومية:

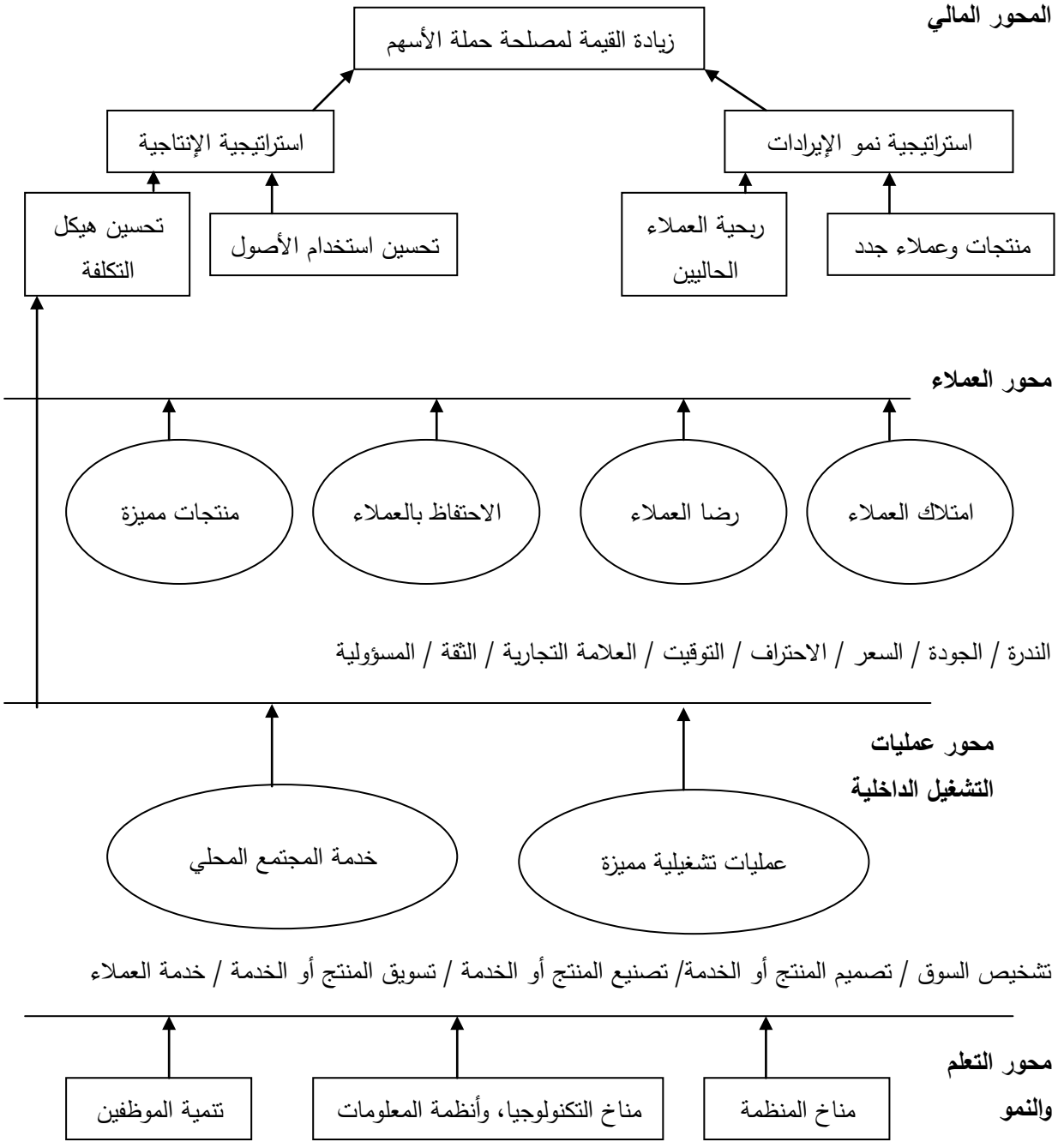
يعدّ التحليل المالي باستخدام النسب المالية من الأدوات الجيدة في تقييم أداء المصارف، وهو ما أولته المصارف السورية أهمية خاصة باستخدام النسب والمؤشرات المالية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- مؤشرات السيولة.
- مؤشرات مصادر الأموال.
- مؤشرات التوظيفات والاستثمارات المالية.
- مؤشرات التكاليف والربحية.

إن أهمية استخدام التحليل المالي، لا تتعارض مع حقيقة أن المستجدات العالمية، وما يشهده القطاع المصرفي من تطورات مالية مختلفة، جعلت الصيغ التقليدية للتحليل المالي غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء.

فنسبة العائد على الأموال المتاحة للاستثمار رغم أهميتها، لابد وأن تدعم بمؤشرات إضافية، أي من الضروري وضع أطر متكاملة لتقييم أداء المصارف، تكون شاملة في مؤشراتها لكل جوانب الأداء، وهو ما يصعب تحقيقه في ظل الصيغ التقليدية للتحليل المالي لعدم تجانس المؤشرات المالية، وعدم كفايتها.

الخارطة الاستراتيجية



الشكل رقم (1)المصدر: (Kaplan and Norton, p10)

الجانب العملي للبحث:

أولاً: لمحة عن المصرف العقاري السوري:

المصرف العقاري السوري مؤسسة عامة، ويتكون من إدارة عامة، و19 فرعاً في سورية منها خمسة في مدينة دمشق ،ويقوم بممارسة جميع العمليات المصرفية منها:

1- منح قروض للأفراد من أجل إنشاء، أو إكمال، أو شراء المساكن، والمكاتب التجارية، والعلمية، والمهنية

2- منح قروض لأغراض شخصية بضمانات عقارية، وتسهيلات بالحساب الجاري المدين بضمانات عينية أو كفالات مصرفية

3- قبول الودائع بأنواعها، ومنح الكفالات

4- إصدار بطاقات مصرفية محلية، وقبول البطاقات العالمية

5- إصدار شهادات الإيداع

6- شراء وبيع القطع الأجنبي

7- تحصيل السندات، والأوراق التجارية والمالية

8- تقديم خدمة نقاط البيع، وهو المصرف الوحيد في سورية الذي يقدم هذه الخدمة(نظام العمليات للمصرف العقاري السوري ،ص7)

ثانياً:خصائص أفرد عينة البحث:

تناول الباحث خصائص أفراد عينة البحث من أربع نواحي هي:

أ . المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (1) أن حملة الإجازة الجامعية، قد شكّلوا أعلى نسبة من العينة، وقد بلغت 65.9%، أما النسبة الأقل، فكانت لحملة شهادة الماجستير، وما فوق، حيث بلغت نسبتهم 4.9% من العينة.

الجدول رقم (1)توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار Frequency	النسبة المئوية Percent
شهادة ثانوية	**3**	**7.3**
معهد متوسط	**9**	**22.0**
إجازة جامعية	**27**	**65.9**
ماجستير وما فوق	**2**	**4.9**
Total	**41**	**100.0**

ب . الاختصاص العلمي:

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي، وهي: المحاسبة، الاقتصاد، المصارف، إدارة الأعمال، وغير ذلك.

ويشير الجدول رقم (2) إلى أن أعلى نسبة كانت من الأفراد ذوي اختصاصات غير تجارية، حيث شكّلت نسبتهم

41.5% من مجموع أفراد العينة، أما حملة شهادة في اختصاص المحاسبة، فقد بلغت نسبتهم 36.6% من مجموع أفراد العينة، أما النسبة الأقل، فقد كانت للأفراد ذوي الاختصاص: الاقتصاد، المصارف، وإدارة الأعمال، فقد كانت النسبة فيما بينهم متساوية، وبلغت 7.3% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (2)توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي:

الاختصاص العلمي	التكرار Frequency	النسبة المئوية Percent
محاسبة	**15**	**36.6**
اقتصاد	**3**	**7.3**
مصارف	**3**	**7.3**
إدارة أعمال	**3**	**7.3**
غير ذلك	**17**	**41.5**
Total	**41**	**100.0**

ج . عدد سنوات الخدمة:

تمّ تقسيم أفراد العينة، حسب مدة الخدمة في العمل المصرفي، إلى ثلاث فئات، كما تظهر في الجدول رقم (3). وقد اشتملت العينة على 22% من مجموع أفراد العينة، كانت مدة خدمتهم في العمل المصرفي، تتراوح بين السنة والخمس سنوات، أما الذين كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات في العمل المصرفي، فقد كانت نسبتهم 61% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (3)توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

عدد سنوات الخدمة	التكرار Frequency	النسبة المئوية Percent
من **1-5** سنوات	**9**	**22.0**
من**5-10** سنوات	**7**	**17.1**
أكثر من **10** سنوات	**25**	**61.0**
Total	**41**	**100.0**

د . طبيعة العمل:

تمّ تقسيم أفراد العينة، حسب طبيعة عملهم في المصرف، إلى فئتين، الفئة الأولى، تتعامل مباشرةً مع العملاء، والأخرى لا تتعامل مباشرةً مع العملاء. ويظهر الجدول رقم (4) أن نسبة الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة هي 65.9% من مجموع أفراد العينة، أما أولئك الذين لا يتعاملون مباشرة مع العملاء، فقد بلغت نسبتهم في العينة 34.1% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (4)توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

عدد سنوات الخدمة	التكرار Frequency	النسبة المئوية Percent
يتعامل مع العملاء مباشرة	**27**	**65.9**
لا يتعامل مع العملاء مباشرة	**14**	**34.1**
Total	**41**	**100.0**

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المصرف من خلال بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

تضمنت هذه الفرضية دراسة أربعة محاور:

١ . ربط مقاييس أداء محور التعلم والنمو بالاستراتيجية:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (15، 21، 22) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور التعلم والنمو باستراتيجية المصرف، حيث يظهر الجدول رقم (5) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 7.17 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1.8، أي ما نسبته 79.7%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (5)ربط مقاييس محور التعلم والنمو بالاستراتيجية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	3	9	294	7.17	79.7	1.815

2. ربط مقاييس أداء محور عمليات التشغيل الداخلية بالاستراتيجية:

تمت تغطية هذا المحور بالبندين (6، 9) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور عمليات التشغيل الداخلية باستراتيجية المصرف، حيث يظهر الجدول رقم (6) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 5.39 درجة من أصل 6 درجات، بانحراف معياري قدره 0.919، أي ما نسبته 89.8%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (6)ربط مقاييس محور عمليات التشغيل الداخلية بالاستراتيجية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	3	6	221	5.39	89.8	0.919

3. ربط مقاييس أداء محور العملاء بالاستراتيجية:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (18، 20، 25) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور العملاء باستراتيجية المصرف، حيث يظهر الجدول رقم (7) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور، بلغ 6.22 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1،92 أي ما نسبته 69.11، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (7)ربط مقاييس محور العملاء بالاستراتيجية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	3	9	255	6.22	69.11	1.92

4. ربط مقاييس أداء المحور المالي بالاستراتيجية:

تمت تغطية هذا المحور بالبندين (1، 24) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور العملاء باستراتيجية المصرف، حيث يظهر الجدول رقم (8) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور، بلغ 5،42 درجة من أصل 6 درجات، بانحراف معياري قدره 0،59 أي ما نسبته90،24% وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (8)ربط مقاييس المحور المالي بالاستراتيجية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	4	6	222	5.42	90.24	0.59

بناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الأولى، والتي تؤكد على أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء، يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء للمحاور الأربعة للبطاقة مع استراتيجية المصرف.

الفرضية الثانية: إضافة بطاقة التقييم المتوازن للأداء مقاييس أخرى لمقاييس المالية، تساعد المصرف في بلوغ الميزات التنافسية:

تم اختبار هذه الفرضية بالبنود (17، 19، 23) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وأظهرت نتائج التحليل أن أفراد العينة، يرون أن بطاقة التقييم المتوازن للأداء، تساعد المصرف في بلوغ الميزات التنافسية من خلال إضافة مقاييس أخرى غير مالية للمقاييس المالية، حيث يظهر الجدول رقم (9)، أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 7،29 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1،23 أي ما نسبته 5،90، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (9)الميزات التنافسية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	5	9	299	7.29	90.5	1.23

وعليه تقبل الفرضية الثانية، مما يعني أن بطاقة التقييم المتوازن للأداء، تضيف مقاييس غير مالية للمقاييس المالية، تساعد المصرف في بلوغ الميزات التنافسية.

الفرضية الثالثة: تقييم المصرف العقاري السوري لأدائه من منظور محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

تضمنت هذه الفرضية دراسة أربعة محاور:

ا. محور التعلم والنمو:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (13، 14، 16) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن المصرف العقاري السوري، يقيّم أداءه من منظور محور التعلم والنمو، حيث يظهر الجدول رقم (10)، أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 7.85 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1.59، أي ما نسبته 87.26%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (10)تقييم المصرف العقاري لأدائه من منظور محور التعلم والنمو

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	3	9	322	7.85	87.26	1.59

2. محور عمليات التشغيل الداخلية:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (10، 11، 12) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن المصرف العقاري السوري، يقيّم أداءه من منظور محور عمليات التشغيل الداخلية، حيث يظهر الجدول رقم (11)، أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 12،7 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1،54 أي ما نسبته 79.13%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (11)تقييم المصرف العقاري لأدائه من منظور محور عمليات التشغيل الداخلية

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	3	9	292	7.12	79.13	1.54

3. محور العملاء:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (5، 7، 8) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن المصرف العقاري السوري، يقيّم أداءه من منظور محور العملاء، حيث يظهر الجدول رقم (12) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور بلغ 7.71 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1،44 أي ما نسبته 85،64%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (12)تقييم المصرف العقاري لأدائه من منظور محور العملاء

عدد	القيمة	مجموع	المتوسط	النسبة	الانحراف

الاستجابات N	الصغرى Minimum	العظمى Maximum	الاستجابات Sum	الحسابي Mean	المئوية Percent	المعياري Std. Deviation
41	3	9	316	7.71	85.64	1.44

4. المحور المالي:

تمت تغطية هذا المحور بالبنود (2، 3، 4) من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، من بنود الاستبيان الموجه لأفراد العينة، وتبيّن أن إجابات أفراد العينة، تؤكد أن المصرف العقاري السوري، يقيّم أداءه من منظور المحور المالي، حيث يظهر الجدول رقم (13) أن متوسط استجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور، بلغ 8،15 درجة من أصل 9 درجات، بانحراف معياري قدره 1.32، أي ما نسبته 90.51%، وبالتالي تعدّ هذه الاستجابة، استجابةً إيجابية.

الجدول رقم (13)تقييم المصرف العقاري لأدائه من منظور المحور المالي

عدد الاستجابات N	القيمة الصغرى Minimum	القيمة العظمى Maximum	مجموع الاستجابات Sum	المتوسط الحسابي Mean	النسبة المئوية Percent	الانحراف المعياري Std. Deviation
41	5	9	334	8.15	90.51	1.315

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الثالثة، وهذا يعني أن المصرف العقاري السوري، يقيّم أداءه من منظور محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء، ويؤيد هذه النتيجة المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عدد من المسؤولين، والإداريين في المصرف العقاري السوري، حيث إنهم يستخدمون مقاييس مالية، وغير مالية لتقييم أداء المصرف بشكل يتفق مع مقاييس تقييم الأداء لمحاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء، على الرغم من عدم وجود بطاقة التقييم المتوازن للأداء لديهم.

– دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخدمة، طبيعة العمل في المصرف:

تمَّ استخدام اختبار (ت) ستيودنت لعينة واحدة **One Sample "T" Test** لدراسة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات التي اعتمدت في الاستبيان المقدّم لهم.

1 . المؤهل العلمي:

يظهر الجدول رقم (14) قيمة (ت) ستيودنت لقياس الفروقات بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (14)اختبار (ت) ستيودنت لقياس الفروق بين متوسطات استجابات حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (t)	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)[1]
شهادة ثانوية	**3**	**58**	**5.3**	**18.9**	**2**	**0.003**
معهد متوسط	**9**	**63.11**	**9.2**	**20.7**	**8**	**0**
إجازة جامعية	**27**	**62.7**	**6.7**	**48.5**	**26**	**0**
ماجستير وما فوق	**2**	**65**	**2.9**	**32.5**	**1**	**0.02**

يتبيّن من خلال البيانات التي يظهرها الجدول رقم (14) أن قيم مستوى الدلالة **(Sig)**، قد بلغت قيماً أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

2 . الاختصاص العلمي:

يظهر الجدول رقم (15) قيمة (ت) ستيودنت لقياس الفروقات بين استجابات أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي:

الجدول رقم (15)اختبار (ت) ستيودنت لقياس الفروق بين متوسطات استجابات حسب الاختصاص العلمي

الاختصاص العلمي	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (t)	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)
محاسبة	**15**	**61.1**	**7.7**	**30.9**	**14**	**0**
اقتصاد	**3**	**68**	**3.6**	**32.7**	**2**	**0.001**
مصارف	**3**	**66.3**	**5.8**	**19.9**	**2**	**0.003**
إدارة أعمال	**3**	**64**	**4.4**	**25.4**	**2**	**0.002**
غير ذلك	**17**	**61.9**	**7.3**	**34.8**	**16**	**0**

يتبيّن من خلال البيانات التي يظهرها الجدول رقم (15)، أن قيم مستوى الدلالة **(Sig)**، قد بلغت قيماً أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي.

3 . عدد سنوات الخدمة:

يظهر الجدول رقم (16) قيمة (ت) ستيودنت لقياس الفروقات بين استجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (16)اختبار (ت) ستيودنت لقياس الفروق بين متوسطات استجابات حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	عـــــــدد	المتوســـــط	الانحـــراف	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة

[1] **Significance:** (مستوى الدلالة) هي عبارة عن احتمال تساوي المتوسطات. والحقل الذي يحتوي على قيمة مستوى الدلالة، هو الحقل الأساس في إقرار وجود فروق دالة إحصائياً أم لا. فعندما نعتمد مستوى الثقة 95%، فإننا ننظر في قيمة مستوى الدلالة هذا، فإذا كان يساوي أو أقل من 0.05 فإننا نقرر عدم تحقق فرضية العدم (الفرضية الصفرية)؛ ونقرر بالتالي وجود الفروق الإحصائية، والعكس بالعكس.

	الاستجابات	الحسابي	المعياري	(t)	(df)	(Sig)
من 1-5 سنوات	**9**	**58.2**	**5.9**	**29.7**	**8**	**0**
من 5-10 سنوات	**7**	**62.9**	**9.5**	**17.4**	**6**	**0**
أكثر من 10 سنوات	**25**	**64.04**	**6.2**	**51.2**	**24**	**0**

يتبيّن من خلال البيانات التي يظهرها الجدول رقم (16)، أن قيم مستوى الدلالة **(Sig)**، قد بلغت قيماً أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

4 . طبيعة العمل:

يظهر الجدول رقم (17) قيمة (ت) ستيودنت لقياس الفروقات بين استجابات أفراد العينة طبيعة العمل:

الجدول رقم (17)اختبار (ت) ستيودنت لقياس الفروق بين متوسطات استجابات حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (t)	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)
يتعامل مع العملاء مباشرة	**27**	**64.07**	**6.4**	**51.7**	**26**	**0**
لا يتعامل مع العملاء مباشرة	**14**	**59.6**	**7.5**	**29.8**	**13**	**0**

يتبيّن من خلال البيانات في الجدول رقم (17)، أن قيم مستوى الدلالة، قد بلغت قيماً أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب طبيعة العمل.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً:الاستنتاجات :

1- تعد تقنية بطاقة التقييم المتوازن للأداء الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة ،فهي الأداة الأكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية للمعايير و المؤشرات، كما أنها لا تعتمد على الحكم الشخصي مثلما تعتمده النظم المستخدمة حالياً .

2- إن الصيغ الموجودة حالياً في المصارف السورية لتحويل الأداء الفعلي إلى درجات، هي صيغ ضعيفة، لا تساعد على تصنيف دقيق للمصارف،ولا تمكن من تتبع أداء المصرف الواحد عبر سلسلة زمنية، مما يظهر الحاجة إلى تبني نماذج تقييم جديدة .

3- تساعد بطاقة التقييم المتوازن للأداء المصارف الحكومية السورية في زيادة حصتها من السوق، والتميز، والتفوق على المنافسين الذين يتزايد عددهم باستمرار في السوق المحلية، ويتبيّن ذلك من خلال تحليل الفرضية الثانية التي أظهرت أن متوسط استجابات أفراد العينة على البنود التي تقيس هذه الفرضية، بلغ 7،29 درجة من أصل 9 درجات، أي ما نسبته 90،5%، وهي نسبة عالية، تثبت الفرضية الموضوعة من قبل الباحثة.

4- أثبت البحث عدم وجود تطبيق متكامل لبطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصرف العقاري السوري ، و لكن يتوفر لدى هذا المصرف الركائز الأساسية لتطبيق هذا النظام ، ووجد الباحث من خلال مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين في المصرف العقاري السوري، و من خلال الاستبيان، أنهم يرون أن هناك مزايا عديدة لتطبيق هذا النظام، و لكن هناك صعوبات، تحول دون تطبيقه ،ومن هذه الصعوبات :الكلفة المرتفعة لتطبيق النظام، و عدم توفر الخبرات

الفنية المطلوبة لتصميم البطاقة و تطبيقها على الحاسب ،إضافة إلى عدم توفر كوادر قادرة على تدريب العاملين عليه.

5- وجد الباحث، أن أفراد عينة البحث، يوافقون على أن بطاقة التقييم المتوازن للأداء، تربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة، ويتبيّن ذلك من خلال تحليل الفرضية الثانية التي أظهرت، أن متوسط استجابات أفراد العينة على البنود التي تقيس هذه الفرضية (والبالغة 10 بنود)، بلغ 24،2 درجة من أصل 30 درجة، أي ما نسبته 80.66%، وهي نسبة عالية، تثبت الفرضية الموضوعة من قبل الباحث.

وإن ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة، يعزز من عملية تقييم الأداء، ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات:

1- ضرورة تطبيق المصرف العقاري السوري لبطاقة التقييم المتوازن للأداء، حيث يتوفر لدى هذا المصرف المقومات الضرورية، ويعتبر هذا المصرف، هو الرائد في سورية بتطبيق كل ما هو جديد في عالم المصارف والأعمال، ومن ثم يمكن نقل هذه التجربة، وتعميمها على باقي المصارف السورية الحكومية.

2- تذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق نظام **BSC**، وذلك من خلال:

أ . رصد مبالغ كافية في موازنة المصارف لوضع نظام بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

ب . تأهيل الموظفين، وتدريبهم على كيفية تصميم، وتشغيل نظام البطاقة، وذلك من خلال إرسال الموظفين إلى المصارف التي تقوم بتطبيق نظام **BSC**، وعقد دورات، وإعداد برامج لموظفي المصرف من قبل أفراد متخصصين.

3- توفير مستلزمات نجاح نظام **BSC**، والتي تتمثل فيما يلي:

أ . وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.

ب . توفير الموارد البشرية، والمادية اللازمة لتشغيل النظام.

ج . توفير النظام بعد حوسبته، وإبلاغ المصارف بالتعديلات عليه بشكل مستمر،

د . توفير السجلات لتقديم الأدلة على التطابق مع النتائج.

4 . أخذ وجهات نظر المصارف بعين الاعتبار حول إعادة النظر بمؤشراتها، وأهميتها النسبية بشكل دوري.

5-استقطاب الخبرات المصرفية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة في المصارف، والحفاظ على الكوادر المؤهلة بتقديم حوافز مادية ومعنوية مرضية لها.

ملحق :

بنود الاستبيان :

استبيان لقياس أهمية بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف

"دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري"

أعد هذا الاستبيان لغرض إعداد بحث علمي، ويعتمد الباحث في تطبيق الجانب العملي لهذا البحث على استخراج مؤشرات، تساعد في إثبات، أو نفي الفرضيات الموضوعة من خلال تحليل هذا الاستبيان ،يرجو الباحث الإجابة عن الفقرات المطروحة في الاستمارة بأكبر قدر من الدقة والوضوح، ليتمكن من تقديم نتائج صادقة علماً بأن المعلومات، ستعامل فقط لأغراض البحث العلمي .

بيانات عامة

المؤهل العلمي:

شهادة ثانوية □ معهد متوسط □ إجازة جامعية □ ماجستير وما فوق □

الاختصاص العلمي:

محاسبة □ اقتصاد□ مصارف □ إدارة أعمال □ غير ذلك □

عدد سنوات الخدمة:

1- 5 □ 5-10□ أكثر من 10 □

طبيعة العمل:

تتعامل مع العملاء مباشرةً □ لا تتعامل مع العملاء مباشرةً □

بنود الاستبيان:

رقم البند	البنود	موافق	غير موافق	لا أدري
1	إن تحقيق أرباح عالية، يؤثر في أداء المصرف مستقبلاً			
2	يركز المصرف على احتساب معدل نمو عدد العملاء			
3	يعد معدل العائد على رأس المال المستثمر مؤشراً حيوياً لتقييم أداء المصرف			
4	إن احتساب الربحية وفق فئات العملاء والخدمات المقدمة، يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للمصرف			
5	إن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، ينعكس إيجاباً على تكرار تعامل العميل مع المصرف			
6	تلعب جودة خدمات المصرف دوراً أكبر على المدى الطويل في تحريك الربحية قياساً بخفض أسعار الفوائد والعمولات			
7	تلعب الخلفية الاجتماعية، والمستوى المادي للعملاء دوراً مهماً في تحديد مستوى تعاملهم مع المصرف			
8	يستطيع العميل تحديد جودة الخدمة التي يحصل عليها من المصرف			
9	يجري تحديد عمليات التحديث في المصرف في ضوء احتياجات			

	العملاء			
10	يقوم المصرف بدراسة السوق قبل أن يقدم خدمات جديدة			
11	إن خدمات ما بعد تقيم الخدمة للعملاء، تؤثر في أداء المصرف			
12	إن تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة، تفي بالاحتياجات الحالية للعملاء			
13	إن القاعدة التكنولوجية المتاحة، تفيدني في تدعيم قدراتي، وخبراتي			
14	إن تحقيق المصرف لأهدافه، يعدُ نجاحاً شخصياً بالنسبة لي			
15	إن التدريب الذي أحصل عليه من المصرف كافٍ لموجهة ظروف التحول والتطوير			
16	إن المنافسة القائمة بين أفراد فريقي في العمل، هي منافسة إيجابية، وتدعم العمل			
17	أعتقد أن أغلب العملاء مضطرون للتعامل مع المصرف العقاري دون غيره			
18	يغيّر المصرف من أهدافه الاستراتيجية تبعاً لشرائح العملاء المستهدفة (شرائح العملاء من حيث مستوى دخلهم، ومستواهم العلمي).			
19	يقدم المصرف الخدمات اللازمة، ليحقق النجاح، ويحافظ عليه			
20	إن العمل الإعلاني للمصرف، يصل إلى كافة شرائح المجتمع			
21	أعتقد أنني أدرك الاستراتيجيات التي يتبناها المصرف			
22	إن الأعمال اليومية التي أقوم بها، تترجم استراتيجيات المصرف			
23	(خاص بالإداريين) تتوفر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة			
24	(خاص بالإداريين) يقوم المصرف بدراسة الانحرافات عن الأهداف المخططة لمعالجة القصور في الوقت المناسب			
25	تغطي فروع المصرف احتياجات المناطق كافة			

المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1- بشتاوي ، سليمان حسين . *تقويم الأداء على وفق نظام* ***BSC*** *باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة – دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية* – ، أطروحة دكتوراه ،الجامعة المستنصرية ، بغداد ،2001، 195 .

2- جمعة ، أحمد حلمي ؛ عارف ، حسن صالح ؛ هلالي ، محمد جمال . *منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة* ، بحث علمي مقدَم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس في جامعة الزيتونة ، عمّان – الأردن ، 25-2005/4/27، 21 .

3- جودة، محفوظ . *تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن*، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإدارية،الأردن ،2005، 50 .

4- عبد المحسن، توفيق محمد . *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء . ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن*، دار الفكر العربي،القاهرة ، 2006، 353 .

5- عزّاوي ، محمد عبد الوهاب . *تكنولوجيا بطاقة الدرجات المتوازنة واستخداماتها في بناء وتطوير نظام تقويم أداء المصارف التجارية* ، بحث علمي مقدَم للمؤتمر العلمي السنوي في جامعة الزيتونة ، عمّان – الأردن ، 6-2002/5/8 ، 22 .

6- مغربي، عبد الحميد عبد الفتاح . *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، 461 .

7- يوسف، محمد محمود . *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، 243 .

ثانياً: باللغة الإنكليزية:

1- FASB, *Business and Financial Reporting: Challenges from the new Economy*, April, 2001 .

2- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Having Trouble with your Strategy? Then map it* , Harvard Business Review, Boston, Sep-Oct 2000.

3- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press , Boston, 2004 ,324 .

4- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, Jan-Feb 1992.

5- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, 2000 , 381 .

6- NAIR, M. *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, USA, 2004, 244 .