مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، د. غادة بواط، لمى اسبر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4518
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:00 +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 للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (2) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (2) 2014

تقويم أداء المصرف التجاري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية)

الدكتور بسام زاهر [*]
الدكتورة غادة بواط [**]
لمى اسبر [***]

(تاريخ الإيداع 3 / 3 / 2014. قُبِل للنشر في 2 / 4 / 2014)

□ملخّص □

يقدم البحث دراسة للواقع الحالي للمصرف التجاري السوري وآلية تنفيذ عملياته والأهداف التي يتوخى تحقيقها، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كما يقدم شرحاً نظرياً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من حيث اعتماده على أربعة جوانب هي (الجانب المالي –العملاء–العمليات الداخلية –التعلم والنمو).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المصرف نجح في تحقيق أهدافه في الربحية والأمان المصرفي، إلا أنه لم ينجح في إرضاء العملاء، ولم ينجح في تحقيق هدف تحسين العمليات الداخلية، كما أنه لم ينجح في تحقيق التطوير والتعلم والابداع في الأنظمة والاجراءات والموظفين.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات منها: تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتعميق مفهومه في ثقافة المصرف، ضرورة الاهتمام بالعملاء ومقترحاتهم وتحقيق رضاهم، ضرورة الاهتمام بتحسين جودة العمليات المصرفية وتقديم الخدمات بلا أخطاء وبأسرع وقت ممكن، وتركيز الاهتمام بالموارد البشرية في المصرف وتمكينها في العمل لزيادة درجة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو.

[*] **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**
[**] **مدرس – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**
[***] **طالبة دراسات عليا (دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (2) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (2) 2014

Evaluate the performance of Commercial Bank of Syria from the perspective of Balanced Scorecard (Case study CBS branches of Lattakia)

Dr. Bassam Zaher*
Dr. Ghada Bawat**
Lama Faisal Esber***

(Received 3 / 3 / 2014. Accepted 2 / 4 / 2014)

□ ABSTRACT □

The research presents a study and evaluation of the current situation of the Commercial Bank of Syria and the mechanism for implementation of its operations and goals to be achieved, through Balanced Scorecard also provides an explanation of the concept of Balanced Scorecard in terms of its dependence on four aspects are (financial - customers - internal processes- learning and growth).

The study reached the following conclusions: that the bank has succeeded in achieving its objectives in profitability and security of banking, but it did not succeed in satisfying customers, in achieving the goal of improving internal operations, and it did not succeed in achieving learning and innovation in procedures and staff .

The research was presented a set of recommendations including: Adoption of the concept of Balanced Scorecard in performance measurement and deepen his understanding of the culture of the bank, the need to focus attention to customers and their proposals and to achieve satisfaction, the need for attention to improving the quality of banking operations and provide services without errors as soon as possible, and to focus attention to human resources at the bank and enable work to increase the degree of employee satisfaction and improve productivity.

Keywords: Balanced Scorecard, the financial dimension, internal operations, customers, learning and growth.

* **Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
** **Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
*** **PH.D Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمـة:

بعد التطور الحاصل في العمل الإداري والتركيز على الجودة ببعديها الداخلي والخارجي، والنتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي التي تتوجه لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال في المستقبل ظهر في نهاية القرن الماضي مفهوم إداري جديد سمي ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard التي توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير واحد بمقاييس خارجية تهتم بالعملاء والأسواق ومقاييس داخلية تهتم بتحسين الأداء.

مشكلة البحث:

نتيجة الدراسة الاستطلاعية والمقابلات مع موظفي وعملاء فروع المصرف التجاري السوري محل الدراسة تم ملاحظة: ارتفاع عدد شكاوى العملاء بشكل ملحوظ – انخفاض درجة رضا الموظفين– عدم تمكن العملاء من التعرف على الخدمات والتسهيلات التي يقدمها المصرف.

ومن خلال استعراض الظواهر السابقة يتضح أن مشكلة البحث تتمثل في انخفاض فعالية المصرف التجاري السوري المتعلقة بأهدافه في إرضاء العملاء، وتحسين جودة العمليات التشغيلية، وتطوير وتعليم الموظفين، وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يحقق المصرف التجاري السوري أهدافه في الربحية بما يرضي الإدارة والجهات العليا؟
- هل الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف تتناسب مع توقعات العملاء؟
- هل تتمتع العمليات الداخلية بالجودة بما يمكّن من تقديم خدمات ذات جودة عالية؟
- هل يحرص المصرف على تعليم موظفيه ونشر المعرفة فيما بينهم لتحسين أدائهم؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف وذلك بهدف تحسين أدائه ورفع فعاليته عن طريق التحقق من جودة أداء عناصر الخدمة المصرفية، وذلك باستخدام مؤشرات تقييم مالية وغير مالية.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً لقياس أداء المصرف بشكل متكامل بما فيها الأداء المالي، آخذة في الحسبان الأطراف التي يرتبط عمل المصرف بها، وهي: إدارة المصرف، العملاء، الموظفين.

وتكمن أهمية البحث في توضيح نقاط القوة والضعف وحتى القصور في جوانب العمل المصرفي، وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات والقيام بإجراءات تهدف إلى تحسين أداء المصرف.

وتقديم **توصيات** في حال الأخذ بها ستؤدي إلى إرضاء الموظفين وتعزيز قدراتهم وطاقاتهم، وهذا ما سيحسن أداء العمليات التشغيلية وتقديم خدمات بجودة عالية تؤدي بالتالي إلى إرضاء العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد كما تساعد إدارة المصرف التجاري على تطوير أسلوب عملها، بما يزيد من ربحية المصرف وفعاليته.

تتمثل أهداف البحث في:

- دراسة مدى تحقيق المصرف لأهدافه المالية وتقويمها.
- دراسة مدى تحقيق المصرف لأهدافه في إرضاء العملاء وتقويمها.

-دراسة مدى تحقيق المصرف لأهدافه في تحسين جودة العمليات الداخلية وتقويمها.
-دراسة مدى تحقيق المصرف لأهدافه في إرضاء الموظفين والتعلم والنمو وتقويمها.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Kaplan & Norton ,1992)[1] بعنوان:

The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance

مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة تقود الأداء

طبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات ولمدة عام كامل حيث كانت العينة تتضمن 12 شركة اتسم أداؤها بالضعف وفي ظل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تم النهوض بمستوى أداء تلك الشركات بشكل ملحوظ.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية وهذه البطاقة تمنح الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها باستخدام المقاييس المالية من جهة وباستخدام مقاييس غير مالية لقياس نتائج بعض الأنشطة من جهة أخرى.

2. دراسة (Kaplan & Norton ,1996)[2] بعنوان:

Linking The Balanced Scorecard to Strategy

ربط بطاقة الأداء المتوازنة بالاستراتيجية

عالجت الدرراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لترجمة إستراتيجية الوحدة الاقتصادية في مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية وتقديم هيكلية لتطبيق إستراتيجية الوحدة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة بما يسمح لها أن تتجاوب في تكيفها مع الوحدات المنافسة ومع التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة لتقويم أداء إستراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال ربط الإستراتيجية مع الأهداف ومع فريق العمل وربط الحوافز والمكافآت مع مؤشرات الأداء المالية كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة استرجاع النظر في بيانات الأداء ذات العلاقة بالاستراتيجية عن طريق الاعتماد على عملية التفاعل بين جميع المستويات الإدارية.

3. دراسة (تركمان، 2007) [3] وهي بعنوان: الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء /استخدام بطاقة التصويب على بعض منظمات الأعمال/

تناولت الدراسة مدى استخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية وواقع قياس وتقييم أداء المشافي العامة في سورية وإمكانية تطويره في ضوء نموذج بطاقة التصويب المتوازنة(على المشفى الوطني ومشفى الأسد الجامعي في اللاذقية) من خلال وضع فرضيات حول مدى تأثير أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة وفعالية المشافي، وهل هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء، وهل هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الرقابة الإستراتيجية غير مستخدم في كلا المشفيين، وأوصت بدعم ومساندة الادارة العليا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة توفير نظام فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية البطاقة.

4. دراسة (الشطي، 2007)[4] بعنوان: أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعاده. وأهم نتائج الدراسة: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكّن من تحقيق الأداء الاستراتيجي، وتطبق مؤسسات القطاع المصرفي مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج، ومن ثم تطبيقه لديها.

اختلاف دراسة الباحثة عن الدراسات السابقة: قدمت الدراسات السابقة شروحاً نظرية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها كوسيلة رقابية في الرقابة الاستراتيجية وربط ذلك بمدى تأثير استخدامها على تحسين الأداء في المستشفيات والمنظمات الصناعية والتعليمية.

ونظراً لأهمية العمل المصرفي ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية في سورية ، فإنه من الجدير إجراء دراسة تحليلية لواقع العمل المصرفي وخصوصاً المصرف التجاري لأنه يعتبر واجهة العمل المصرفي في سورية، وتحديد مستوى أدائه من خلال دراسة مدى تحقيق أهدافه في إرضاء العملاء، وفي تحسين جودة العمليات الداخلية، وقابليته للتغيير والتطوير وإرضاء الموظفين وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم، ومدى تحقيق أهدافه المالية وتحقيق الربح.

وتأتي بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري يتيح ترجمة رسالة المصرف وأهدافه إلى مؤشرات مختلفة ثم يقوم بتقييم مدى تحقيق أهدافه من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق جوهرية بين الربحية التي يحققها المصرف حالياً وبين الربحية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن .

2- لا توجد فروق جوهرية بين رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف حالياً وبين رضا العملاء الواجب توافره وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

3- لا توجد فروق جوهرية بين تحسين جودة العمليات الداخلية وبين تحسين جودة العمليات الداخلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

4- لا توجد فروق جوهرية بين النمو والابداع المطبق حاليا وبين القدرة على النمو والإبداع والتطور من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

منهجية البحث:

يتمثل أسلوب البحث بالآتي:

يقدم البحث شرحاً نظرياً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفق منهج وصفي تحليلي معتمداً على أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات.

وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع موظفي وعملاء المصارف محل الدراسة، والمسح الميداني بطريقة العينة في الجانب العملي. وتم تصميم استبيان موجه للمديرين والموظفين في المصارف للتعرف على مدى تقدمه في السير نحو أهدافه المالية، وتحقيقه لرضا العملاء والعمليات الداخلية و تطوير موظفيه.

– أسلوب التحليل الإحصائي: تم استخدام الإحصائيات للحصول على متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل فرض بهدف مقارنتها مع متوسط المقياس بالاعتماد على البرنامج الإحصائي(SPSS 10.0 Statistical) Pakage for social sciences.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: المصرف التجاري في سورية

أما عينة البحث: فروع المصرف التجاري في مدينة اللاذقية والبالغ عددها أربعة فروع.

الجدول رقم (1) حجم عينة البحث

عدد الموظفين / اسم الفرع	الاجازات الجامعية	معهد متوسط	ثانوية عامة	إعدادية وما دون	العدد الاجمالي
الفرع/1/ اللاذقيـة	40	12	33	35	120
الفرع/2/ اللاذقيـة	12	11	29	21	73
الفرع/3/ اللاذقيـة	30	12	31	25	98
الفرع/4/ اللاذقيـة	29	5	22	20	76
حجم العينة					106

أولاً: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن: **The Theoretical Framework Of The Balanced Scorecard**

آ– مفهوم بطاقة الأداء المتوازن **The Balanced Scorecard Concept:**

ابتكر كل من رويرت كابلان وديفيد نورتون بطاقة الأداء المتوازن لتكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاماً متكاملاً يستخدم عدة منظورات، وجاء هذا العمل إنجازاً جاء بعد بحث اثنتا عشرة منظمة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية استغرق عاماً كاملاً، ونوقشت لأول مرة عام 1992.

وقد عرفها روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan &Norton[5] بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.

كما عرفها بعض الاقتصاديين[6] بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.

وعرفها Horngren [7] بطاقة الأداء المتوازن بأنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء".

وعرفها (Gering & Keith) [8] بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نموذج التنفيذ في تلك الوحدات، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، وبما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي.

وقدمها (إدريس والغالبي)[9] بأنها نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تحوي مفردات ومؤشرات تلبي متطلبات مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين.

ويمكن تعريفها بأنها: نظام إداري ديناميكي متكامل يشمل جميع نواحي العمل في المنظمة في القياس، ويترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أفعال، من حيث اعتماده على مجموعة من المؤشرات، وربط السبب بالنتيجة والوصول إلى الأهداف الموضوعة عن طريق وضع المبادرات التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن وذلك بهدف تحسين الأداء، ورفع فعالية المنظمة.

ب- الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن **The Fundamentals Perspectives Of The BSC**

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جوانب[10] وهي الركائز الأساسية لها وتتمثل في الجانب المالي، والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

1- الجانب المالي: ويتضمن مقاييس ربحية المنظمة، ويعد المحور الأهم بالنسبة للمنظمة ويستخدم النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية وذلك للوصول إلى حجم المبيعات والربح المتحقق.

2- جانب العملاء: يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستدخلها المنظمة ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن خدمة العملاء الحاليين، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق، إذ إن إدارة المنظمة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء الحاليين والمحافظة عليهم ونسبة الحصول على عملاء جدد.

3- جانب العمليات الداخلي: يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف المالية وإرضاء حملة الأسهم من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها، وذلك في ضوء طبيعة ومحددات السوق واحتياجات العملاء.

4- جانب النمو والتعلم: ويركز على الأهداف الإستراتيجية [11] للمنظمة ونظرته التشغيلية، إذ يركز على تطوير قدرات الموظفين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية له والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها، وكيفية استخدام التقنيات الحديثة وذلك لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المالكين ويتضمن كل جانب في بطاقة الأداء المتوازن المحاور التالية:[12]

- **الأهداف Objectives**

توزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريباً الأهمية الإستراتيجية نفسها، ويجب أن تكون محددة بوقت زمني لإتمامها، ومعقولة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق.

- **المؤشرات / المقاييس Measurements**

وهي مقياس يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

- **المعيار Target**

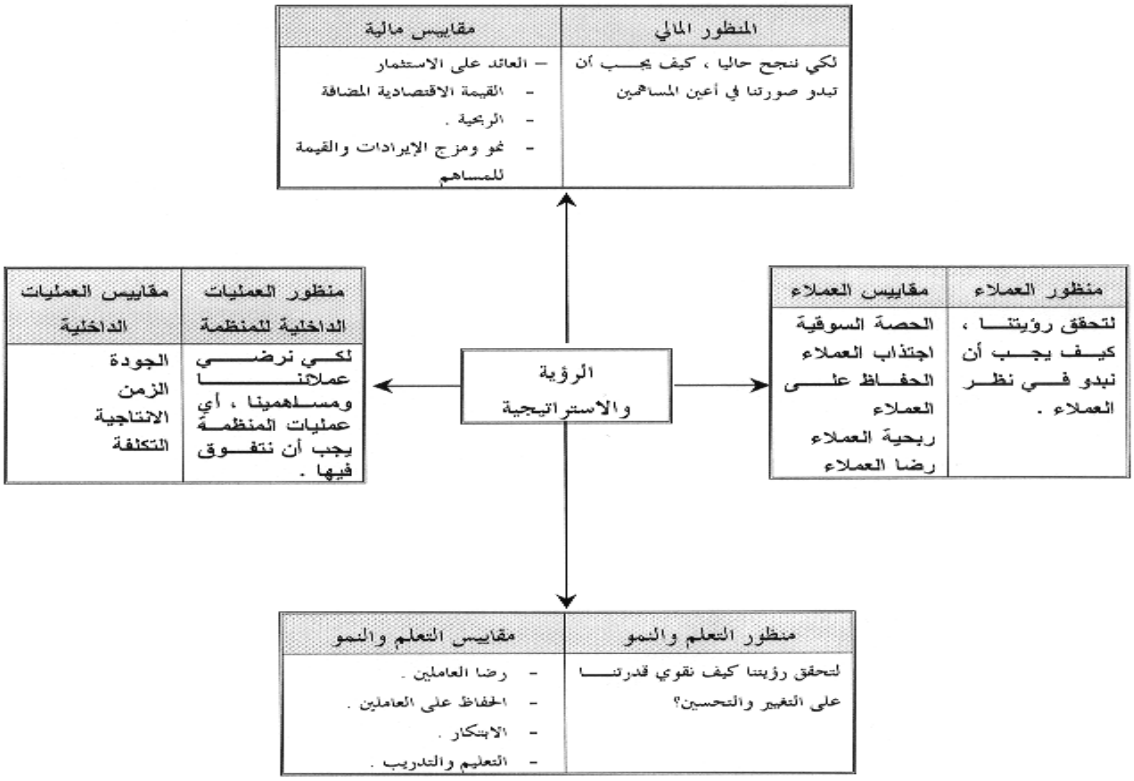
وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً)عن الهدف المراد تحقيقه.

- **المبادرات Initiatives**

وهي المشاريع التشغيلية (برامج العمل) التي توجه الأداء والواجب تنفيذها لتحقيق الهدف، ويضاف إلى ذلك علاقة السبب والنتيجة (Cause & effect) والتي تعتبر إحدى مكونات بطاقة الأداء المتوازن وتعبر عن علاقات

الأهداف أحدهما بالآخر حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة بين الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.

وفيما يلي الشكل رقم (1) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



شكل رقم (1) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan,Roberts &Daved,Norton; "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" , Harvard Business Review, 1992 P.33

ج- أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن: **The Importance of BSC**

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يكشف للمنظمات كيفية إيجاد قيمة للعملاء الحاليين والمستقبلين وتحقيق تلك القيمة، وكيف تحسن المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك عن طريق الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها، وذلك من اجل تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى.

وتحقق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الفوائد بنتيجة استخدامها في المنظمات أهمها ما يلي:[13]

- تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة وتوصلها إلى الموظفين في جميع الفروع والأقسام.
- تربط الأهداف ومقاييس الأداء.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل.
- تقدم للمدراء مؤشرات السبب والنتيجة عن منظماتهم.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي الوقت نفسه مراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.

- تقدم بتقرير واحد يجمع العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية.
- تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم الناتج عن عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- قياس درجة تقدم المنظمة وموقفها.
- تزيد من خبرة الادارة من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة.
- إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم وتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية.

إن الهدف الأساسي من استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو التركيز على جميع المجالات التي تهم المصرف وليس التركيز على الناحية المالية فقط ومن ثم محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة يمكن استخدامها، وهذا يعطي صورة شاملة عن جوانب العمل ويمكن أن يقدم للإدارات خارطة طريق لتقليل العبء على الموظفين، ويشجع جهود التحسين المستمرة ويتابع النتائج المالية مع المراقبة في المجالات الأخرى المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها [14] من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، بل تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

د- مؤشرات السبب والنتيجة Leading & Lagging Indicators

قام كابلان ونورتون بإضافة رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازنة بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الاستراتيجي، وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل، تشير مؤشرات النتيجة إلى مدى مقابلة المنظمة لأهدافها، فيما تشير مؤشرات السبب إلى طريقة عمل وأداء المنظمة وتعديله حتى تكون أكثر نجاحاً في تحقيق وإنجاز أهدافها.[15]

إن مؤشرات السبب تتنبأ بالنجاحات المستقبلية للمنظمة، أما مؤشرات النتيجة ذات طبيعة تاريخية ولا تعكس النشاطات الحالية فهي مؤشرات لتحقيق النجاح وسهلة التحديد وتشير إلى مقاييس الأداء التي تمثل نتائج الأعمال المنفذة سابقاً والتي يتم فيها التركيز على النتائج في نهاية فترة زمنية معينة أما مؤشرات السبب فتعدّ موجهات لمؤشرات النتيجة، تؤدي مؤشرات السبب والنتيجة إلى ترابط وتسلسل منطقي للنتائج المطلوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج.

ثانياً: الجانب العملي

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على ثلاث محكمين، والتأكد من درجة الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ. فبلغت قيمة ألفا Cronbach's Reliability Statistics N of Items Alpha t .721 لعينة واحدة وتم حساب قيمة الاختبار Test Value=3 تمّ اختبار الأسئلة بواسطة إحصائية الاختبار

على أساس أنه متوسط المقياس، إذ أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

اختبار الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق جوهرية بين الربحية التي يحققها المصرف حالياً وبين الربحية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن"

يوضح الجدول (2) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الأولى.

جدول رقم (2) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
1	تعتبر زيادة ربحية المصرف أهم هدف يسعى إليه المصرف.	3.32	2.933	.004	معنوية
2	هناك رقابة على حجم التداول اليومي في المصرف.	3.69	10.62	.000	معنوية
3	يقوم المصرف بقياس كفاءة إدارة موجوداته لتوليد الأرباح من خلال نسب الربحية.	3.19	1.744	.084	غير معنوية
4	يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان.	3.59	9.290	.000	معنوية
5	هناك رقابة على السيولة والربحية والملاءة المالية للمصرف والهيكل التمويلي.	3.45	6.259	.000	معنوية
6	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي في فترات زمنية متعاقبة.	3.35	2.759	.007	معنوية
7	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي مع المصارف المنافسة في السوق الاقتصادي.	3.36	4.867	.000	معنوية
8	يهتم المصرف بقياس مدى نموه في إطار الاقتصاد الوطني من خلال القيمة المضافة التي يولدها بعملياته المختلفة.	2.70	-2.22	.028	غير معنوية

يتضح من الجدول رقم (2) ارتفاع متوسطات أغلب أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى عن متوسط المقياس 3= test value، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف لا يهتم بقياس مدى نموه في إطار الاقتصاد الوطني ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأمر يعود إلى جهات حكومية أخرى.

جدول رقم (3) اختبار الفرضية الأولى

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
3.3501	.52627	.05112	6.849	105	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، ولكن بمتوسط أكبر من 3 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين الأهداف المالية لتحقيق ربحية للمصرف حالياً وبين الأهداف المالية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يعزز الثقة فيه.

وفيما يلي الجدول رقم (4) يبين مؤشرات للربحية

جدول رقم (4) مؤشرات الربحية

الربحية	السنوات		
	2010	2011	2012
معدل العائد على متوسط الموجودات ROA	%1.60	%1.18	%0.59
معدل العائد على حقوق المساهمين ROE	%12.99	%7.48	%3.02

المصدر: التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري.

يوضح الجدول رقم(4) مؤشرات للربحية تؤكد صدق البيانات التي تم الوصول إليها إلا أنه يلاحظ انخفاض هذه المؤشرات سنوياً بسبب ظروف خارجة عن إرادة المصرف، لا يتسع الحديث عنها في هذا البحث.

اختبار الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق جوهرية بين رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف حالياً وبين رضا العملاء الواجب توافره وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن".

يوضح الجدول (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الثانية.

جدول رقم (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
9	تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء.	3.25	3.002	.003	معنوية
10	تهتم إدارة المصرف بشكاوى العملاء ومقترحاتهم.	2.10	-10.087	.000	معنوية
11	هناك انخفاض في شكاوى العملاء.	1.89	-15.336	.000	معنوية
12	يتوفر نظام فعال ومباشر للرد على العملاء والتواصل معهم.	2.82	-2.175	.032	معنوية
13	يسعى المصرف لاكتساب عملاء جدد من خلال بعض المبادرات التي يقوم بها.	2.74	-2.402	.018	معنوية
14	يقوم المصرف بالترويج وتعريف العملاء بالخدمات التي يقدمها.	2.27	-6.694	.000	معنوية
15	يحتفظ المصرف ببيانات حول معدل احتفاظه بالعملاء.	2.18	-8.591	.000	معنوية
16	يتم إجراء قياس دوري للحصة السوقية للمصرف.	2.43	-4.451-	.000	معنوية
17	تولي إدارة المصرف قسم التسويق موقعاً مهماً.	2.47	-4.779	.000	معنوية
18	يسعى المصرف إلى تحقيق علامة تجارية مميزة له.	3.15	1.682	.095	غير معنوية
19	يتم تلبية احتياجات العملاء على مدار الساعة.	2.21	-8.066	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (5) انخفاض متوسطات معظم أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية عن متوسط المقياس test value =3، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف يسعى إلى تحقيق علامة تجارية له، ويحرص على الحفاظ على عملائه ولكن لا يتبع أساليب تشجع هؤلاء العملاء أو تساعد على الاحتفاظ بهم.

جدول رقم (6) اختبار الفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.5914	.46507	.04517	-9.045	105	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف حالياً وبين رضا العملاء الواجب توافره وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

اختبار الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق جوهرية بين تحسين جودة العمليات الداخلية وبين تحسين جودة العمليات الداخلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن".

يوضح الجدول (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الثالثة.

جدول رقم (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
20	يسعى المصرف من خلال أقسامه إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	2.72	-3.531	.001	معنوية
21	يقوم المصرف بتصميم خدماته بعد إجراء دراسة لمتطلبات السوق والعملاء.	2.68	-3.470	.001	معنوية
22	يوجد في المصرف قسم للرقابة على جودة العمليات.	1.92	-17.20	.000	معنوية
23	يتم إجراء دراسات لتطوير العمليات المصرفية.	2.20	-10.67	.000	معنوية
24	يوجد قسم للصيانة يتمتع بالكفاءة التي تمكنه من معالجة الأعطال بالسرعة القصوى.	2.15	-12.23	.000	معنوية
25	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدمات بأعلى مستوى من الجودة.	3.47	5.068	.000	معنوية
26	تتميز العمليات بالدقة في الانجاز وانخفاض نسبة الخطأ.	2.08	-15.54	.000	معنوية
27	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة والبرامج بشكل دوري.	2.21	-11.03	.000	معنوية
28	يعتمد المصرف على أسلوب فرق العمل.	2.57	-4.015	.000	معنوية
29	ترتبط فروع المصرف مع بعضها البعض بشكل واضح.	3.36	5.129	.000	معنوية
30	يتم تعميم حالة أكثر الفروع نجاحاً وتميزاً على باقي الفروع.	2.09	-11.17	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (7) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة عن متوسط المقياس test value =3، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية. وأن فروع المصرف ترتبط ببعضها بشكل جيد من خلال شبكة انترانت داخلية.

جدول رقم (8) اختبار الفرضية الثالثة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.5914	.23164	.02250	-18.161	105	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين تحسين جودة العمليات الداخلية وتحسين جودة العمليات الداخلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

اختبار الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق جوهرية بين النمو والابداع المطبق حاليا وبين القدرة على النمو والإبداع والتطور من منظور بطاقة الأداء المتوازن".

يوضح الجدول (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة.

جدول رقم (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
31	يتم خزن المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع.	3.54	3.876	.000	معنوية
32	يقوم المصرف بتحديث نظم المعلومات بشكل مستمر.	1.89	-11.26	.000	معنوية
33	يتم تطوير شبكات وبرامج المعرفة بشكل مستمر.	2.78	-2.266	.025	معنوية
34	يوجد في المصرف قسم أو خبراء معرفة.	2.58	-7.717	.000	معنوية
35	يمنح المصرف الموظفين الحرية في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	2.39	-4.058	.000	معنوية
36	يقيم المصرف ورش عمل وندوات لتعميق المعرفة عند الموظفين.	2.76	-1.80	.073	غير معنوية
37	تبقي إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	2.41	-3.850	.000	معنوية
38	تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	2.13	-1.185	.239	غير معنوية

39	تدعم الادارة مشاركة الموظفين في صنع القرار لتشجيع الإبداع الإداري.	2.60	-7.150	.000	معنوية
40	تمنح إدارة المصرف الحوافز المعنوية للمبدعين في العمل.	2.66	-9.682	.000	معنوية
41	تمنح إدارة المصرف الحوافز المادية للمبدعين في العمل.	2.29	-3.183	.002	معنوية
42	توزع الوظائف والمهمات على الموظفين بحسب الاختصاص والمؤهل.	2.10	.913	.363	غير معنوية
43	تحرص إدارة المصرف على التعاون والعمل الجماعي.	3.10	.913	.363	غير معنوية
44	يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في مصرفكم مع رغبات وحاجات الموظفين.	3.39	4.274	.000	معنوية
45	تتقن لغة أخرى إضافة إلى العربية.	2.33	3.361	.001	معنوية
46	يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.	2.13	-1.365	.175	غير معنوية
47	تحرص إدارة المصرف على زيادة الرضى الوظيفي.	2.30	-3.005	.003	معنوية
48	يقوم المصرف بإعلام الموظفين بكل المستجدات والتغييرات التي تطرأ على أسلوب العمل.	3.23	2.194	.030	معنوية
49	يقيم المصرف دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين من اجل ممارسة الخدمات المصرفية الحديثة.	2.50	-6.031	.000	معنوية
50	يخصص المصرف أموالاً للحاجات التدريبية لرفع كفاءة الموظفين.	2.52	-6.260	.000	معنوية
51	يستفيد المصرف من الخبرات والكوادر العلمية الموجودة لديه لتطوير أدائه.	2.50	-6.031	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (9) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة عن متوسط المقياس test value =3، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف لا يهتم بتعميم المعرفة وتوزيعها على موظفيه، ولا يتم الاهتمام بالحالات والحلول الابداعية للموظفين، كما أن المصرف لا يهتم باستقصاء رضا موظفيه، وينخفض لديه معدل الدورات التدريبية ويعزى المصرف ذلك بسبب صعوبة التنقل في الوقت الحالي لموظفيه.

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.7751	.75458	.07329	-3.069	105	.003	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (10) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed 0.003 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين التعلم والابداع والنمو وبين التعلم والابداع من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. حرص المصرف التجاري السوري على تحقيق الربحية والأمان في استراتيجيته.
2. انخفاض اهتمام فروع المصرف محل الدراسة لحاجات ومتطلبات العملاء من خلال ضعف الاهتمام بشكاوى ومقترحات العملاء وعدم حرصه على قياس معدل احتفاظه بالعملاء، وذلك بسبب غياب مفهوم جودة الخدمات المصرفية في بيئة العمل.
3. انخفاض درجة تحسين جودة العمليات التشغيلية بسبب عدم وجود استراتيجية وأهداف واضحة أمام القائمين على هذه العمليات من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
4. ضعف الاهتمام بإرضاء الموظفين وتحسين كفاءتهم عن طريق التعلم وإدارة المعرفة.
5. عدم وجود أهداف واضحة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

التوصيات:

1. نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعميم القياس والتقويم ليصبح جزءاً من ثقافة المصرف.
2. التوجه نحو تبني مبادئ المنظمة المتعلمة في المصرف التجاري السوري من خلال خلق مناخ تنظيمي ونشر ثقافة تدعم وتعزز أهمية التعلم والمعرفة وتطبيقها.
3. تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في العملية الادارية واعتبارهم مصدراً للميزة التنافسية في المصرف، من خلال إشراكهم في إعداد خطط المصرف وإعلامهم بكل مستجدات العمل بشكل مباشر.
4. الاهتمام برضا العاملين وتدريبهم وتنمية وصقل مهاراتهم في التفاوض واستخدام التكنولوجيا بهدف رفع مستوى كفاءتهم في العمل وتخفيض الأخطاء، وتحسين علاقتهم مع العملاء.
5. الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في دمج الأهداف والمقاييس لدورة الابداع والابتكار على المدى الطويل ودورة العمليات على المدى القصير.
6. الحرص على رضا العملاء وتعزيز التواصل المستمر معهم بما يزيد ولاءهم للمصرف، وزيادة الاهتمام بالتسويق لأنشطة المصرف وخدماته.

المراجع:

1-Kaplan,Roberts &Daved,Norton; "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" , Harvard Business Review, 1992

2-Kaplan,Roberts &Daved,Norton; " Linking The Balanced Scorecard to Strategy" , Harvard Business Review, 1996

[3]– تركمان، حنان، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الأداء /استخدام بطاقة التصويب على بعض منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، دمشق، 2007.

[4] – الشطي، علي سليمان، أثر تطبيق مقاييس نموذج الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

7-Kaplan,Roberts &Daved,Norton; "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performanc" , Harvard Business Review, 1992, p.70

8– المغربي، عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص78.

9-Horngren,C.,G.Foster & S.M.Datar, "Cost Accounting" , Prentice Hall International, USA, 2000, P.24

8-Gering, Michael,& Keith Rosmarin; "Central beating", Financial management, June, 2000, p32

[9] – الغالبي، طاهر، وائل ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ص151.

[10] – المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، 2006 ص ص 293–297.

[11]– البشتاوي، سليمان حسين، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد الأول، 2004 ص ص 401–404

12- Solano,Juan et al."System Quality Management Using Balanced Scorecard", eighth Americas Conference on information Systems,2002, pp2023-2024.

[13] - Christinian, Johonsn & Beiman, Iry ; Balanced Scorecard for State-oowned Enter Prises, Driving Performance and Corporate Governance, Asian Develoment Bank, Philippines, 2007.pp123-125.

[14] – العامرى، صالح مهدى محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003 ص15

[15] – ادريس، وائل، طاهر الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، 2009 ص164.