مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف "دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"
اسم الكاتب: فاتن منير أبو حاكمة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/16
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 16:44 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف

"دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"

فاتن منير أبو حاكمة* **إشراف الدكتورة مزنة الماردينى**

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف الإسلامية والتقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ومعرفة أهم المقاييس المالية المستخدمة من قبل هذه المصارف بهدف تقويم مركزها التنافسي، إضافة إلى بيان أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي، والمقارنة بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي بين المصارف التقليدية والإسلامية، وقد طبقت الدراسة على المصارف الخاصة الإسلامية والتقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، حيث أخذت عينة من المدراء التنفيذيين، ومدراء الفروع، ومدراء آخرون في المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هذه المصارف تستخدم أثناء قياس أدائها أهم المقاييس المالية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المصارف الإسلامية والتقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بالاستخدام الأمثل للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

* طالبة ماجستير– قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات– المعهد العالي للتنمية الإدارية–. جامعة دمشق.

The impact of using the financial perspective of balanced scorecard in strengthening the competitive position of banks

"A comparative study between conventional banks and Islamic banks listed on the Damascus Stock Exchange"

Faten Munir Abu Hakima [*]
Supervised by Prof. Muzna Al-Mardini

Abstract

This study aims to uncover the extent of using the financial perspective of BSC in the conventional and Islamic banks listed on the Damascus Stock Exchange and to reveal the most important financial metrics actually used by these banks, in order to evaluate the strategic competitive position.

The study will highlight the effect of using the financial perspective of BSC (in strengthening the competitive position, and the comparison between conventional and Islamic banks. The study has been applied upon conventional banks and Islamic banks listed on the DSE. The sample consists of executive managers, branch managers, and other managers.

The study found a set of results that the banks use the performance standards measuring financial. The study also came up with a set of recommendations including: the need for the conventional and Islamic banks listed on the DSE to use the financial perspective of BSC in an integrated manner.

[*] **Master Student - Department of Leadership, Creativity and Strategies - Higher Institute for Administrative Development -. Damascus University.**

1- الإطار العام للبحث: 1-1- مقدمة البحث:

سعت المنظمات جاهدة إلى التميز في الأداء محاولةً الوصول إلى مركز تنافسي متقدم ولكن ذلك لن يتحقق إلا بتوافر إدارة ذات كفاءة وفاعلية، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة، ومن خلال تطبيق الفكر المحاسبي الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة الناتجة عن انتشار العولمة، ومن تلك الأساليب الحديثة بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد من أشهر أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.

1-2-أهمية البحث: 1. الأهمية العلمية: تكمن في توظيف المعارف العلمية في خدمة المصارف العاملة في سورية، وإثراء المعرفة وإرفاد المكتبة وتطوير البحث العلمي.

2. الأهمية العملية: توظيف نتائج البحث في خدمة القطاع المصرفي السوري واستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتبيان مراكز القوة والضعف لاتخاذ قرارات وإجراءات من شأنها تعزيز الوضع التنافسي للمصارف

1-3- مشكلة البحث: جاءت هذه الدراسة نتيجة لما يشهده القطاع المصرفي السوري من عمل دؤوب للمنافسة وتقديم خدمات ترضي العملاء، وازدياد الفجوة بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة فعلياً، وقد تبين للباحثة ذلك من خلال الاطلاع على خطط واستراتيجيات المصارف المعلنة على مواقعها الالكترونية بالإضافة إلى الموازنات التقديرية، ومقارنتها بالبيانات المالية الختامية بين أعوام 2011 حتى 2017، وعلى سبيل المثال في عام 2016 بلغت الأرباح الناتجة عن تقييم مركز القطع البنيوي غير المحققة في بنك بيمو السعودي الفرنسي مبلغ 8,532,538,514 ل.س، بينما بلغ صافي ربح البنك لذلك العام 10,341,740,108 ل.س، أي أنها شكلت ما نسبته 82.5% من صافي ربح البنك، وفي عام 2012 بلغت هذه الأرباح 946,225,080 ل.س وكان صافي الربح 41,206,390 ل.س أي ما نسبته 2296%. وكذلك في بنك البركة ففي عام 2016 بلغت

الأرباح الناتجة عن تقييم مركز القطع البنيوي غير المحققة مبلغ 7,047,808,774 ل.س وكان صافي الربح 10,722,007,841 ل.س أي ما نسبته 65.73% وفي عام 2012 بلغت تلك الأرباح مبلغ 768,002,283 ل.س بينما بلغ صافي ربح البنك 618,337,086 ل.س أي ما نسبته 124% من صافي الربح، وهذا الربح الذي خلق نتيجة التضخم في أسعار الصرف انعكس سلباً على المصارف حيث ظهر لديها ربحاً وهمياً هائلاً لم يساعدها في رفع كفاءتها الانتاجية وتعزيز مركزها التنافسي محلياً. ونتيجة لذلك زادت الحاجة إلى تبني نموذج لقياس أداء المصارف مما يمكنها من تنفيذ استراتيجياتها ومقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف للوصول لمركز تنافسي ريادي، ومنه جاءت المشكلة: ما أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

1-4-أهداف البحث: يتمحور الهدف الرئيسي للبحث في تسليط الضوء على استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وأثره في تعزيز المركز التنافسي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

2-الإطار النظري: 1-2- بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC):

اعتمدت الكثير من المنشآت على مجموعة من المقاييس المالية لتقييم نجاحها مثل الربح التشغيلي وصافي الربح، واعتبرت أن هذه المقاييس توضح الأثر المالي للقرارات التشغيلية المتخذة والمنفذة في الماضي.[1] وقد اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن تأييداً كبيراً وانتشاراً واسعاً، لاعتبارها أكثر الابتكارات المستخدمة في المحاسبة الإدارية، تطورت من أداة لقياس الأداء،

[1]Wisner, P, 2009, Multidimensional performance measurement using the balanced scorecard, Q finance Web, p.1.

إلى أداة إدارة استراتيجية، تقوم بربط الأهداف طويلة الأجل بالغايات قصيرة الأجل، وتساعد المدراء بالتعرف على علاقات السبب والنتيجة في المنشأة.[2]

وقد عرفها (Kaplan & Norton) بأنها منهج يقوم بترجمة رسالة استراتيجية المنشأة إلى مجموعة من المقاييس الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.[3]

2-1-1- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) of Financial Perspective

رغم انتقاد معظم الباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب. ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية من: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنشآت للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (Economic Value Added)

وتختلف المقاييس المالية تبعاً لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنشأة في ثلاث مراحل هي:

1. **مرحلة النمو:** هي المرحلة الأولى للمنشأة من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول إلى أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والاحتفاظ بمستوى

[2]Saghafy, A., Sarraf, F. and Kakavand, M., 2012, Design of a knowledge-based system for strategic planning: perspectives on the balanced scorecard business and society, p.11-22.

[3]القيسي، فاضل حمد؛ الطائي، علي حسون، 2014، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، ص 579.

مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل والبحث وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.[4]

2. **مرحلة الاستقرار**: تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة.[5]

3. **مرحلة النضج**: ترغب المنشأة في حصد نتائج استثمارات المرحلتين السابقتين فتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة.[6] وتعد النسب والمقاييس المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعاً وأهمها استخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمنشأة خلال فترة زمنية سابقة فهي تعطي إجابات للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.[7]

2-1-2- تحقيق استراتيجية المنشأة من خلال البعد المالي:

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: وهو التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

---

[4]Whittaker, J., 2003, President's management agenda-A balanced scorecard approach, Management concepts Inc., United States, p.2.

[5]أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم، 2015، قياس أداء منشآت القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص 144-145.

[6]الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، 2004، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، ص121.

[7]الزبيدي، حمزة محمود، 2004، الإدارة المالية المتقدمة، منشأة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص175.

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: أي محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات المنشأة المختلفة.
3. استغلال الأصول: تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.[8]

2-1-3- المقاييس المالية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:[9]

1. الربحية: وتتضمن: - الدخل التشغيلي: ويحتسب بطرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية.

- معدل العائد على الاستثمار= (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب/ صافي الأصول) * 100%

- القيمة الاقتصادية المضافة: وتحتسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقييم أداء أقسام المنشأة المختلفة.

مقاييس الربحية يمكن من خلالها الحكم على قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح من خلال قيامها بنشاطها وهي:

- هامش الربح الإجمالي= الربح الإجمالي /المبيعات × 100
- هامش صافي الربح (خسارة)= صافي الربح (الخسارة) /المبيعات × 100
- معدل العائد على الموجودات= صافي الربح (خسارة) /إجمالي الموجودات ×100

[8] R. Kaplan, D. Norton , 1996, Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System, Harvard business review, Jan-Feb, P.48-51.

[9] عابدين، حسني، 2013، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، خانيونس، ص10-12.

- معدل العائد على حقوق المساهمين= صافي الربح (الخسارة) / إجمالي حقوق المساهمين× 100

2. الإنتاجية: تعد تعبيراً عن العلاقات بين المخرجات المحققة والمدخلات المستنفذة، ويمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج، وهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.[10]

3. نسبة النمو في الإيرادات: يعطي هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم الإيرادات في المنشأة خلال سنوات عدة ومتعاقبة:

صافي ايرادات السنة الحالية – صافي ايرادات السنة السابقة * 100%

صافي ايرادات السنة السابقة

4. التدفقات النقدية: يتم احتسابها من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة المنشأة في الحكم على قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وعلى إدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.

5. مقاييس النمو: يتم من خلالها قياس معدل التغير الذي يطرأ على كل عنصر من عناصر القوائم المالية بين مدة مالية وأخرى في سبيل معرفة الاتجاه العام لذلك العنصر، وتحسب على النحو التالي:

– نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية – مبيعات السنة السابقة/مبيعات السنة السابقة.

[10] مرعي، عطية، 2006، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص51.

– نمو الربح = الربح الإجمالي للسنة الحالية – الربح الإجمالي للسنة السابقة/الربح الإجمالي للسنة السابقة.

– نمو صافي الربح (الخسارة) = صافي الربح (الخسارة) للسنة الحالية– صافي الربح (خسارة) للسنة السابقة /صافي الربح (خسارة) للسنة السابقة.

ومنه أرى أن التدفقات النقدية تعد من أهم المقاييس المالية المستخدمة والتي تشير إلى الوضع المالي للمنشأة حيث تساعد المستثمرين والدائنين وإدارة المنشأة في الحكم على قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، وإدارة النقدية في توزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات، واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.

2-2-المركز التنافسي في القطاع المصرفي
Strategic Competitive Position in Banking Sector

لقد سعت المصارف والبنوك العاملة في سورية منذ تأسيسها إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الخدمة المصرفية من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك لتحقيق مركز تنافسي متقدم، فأخذت هذه المصارف تركز على العميل، وتحقق له أعلى مستويات الطموح المدرك والمتوقع أن تؤديه له في ظل العالم المتغير والذي يشهد تطوراً متسارعاً في مجال تقديم الخدمات، وبات تقديم الخدمة الجديدة والمستحدثة غايةً تسعى إليها جميع البنوك والمصارف العاملة في سورية، حيث بدأت هذه المصارف تسعى دوماً إلى تحقيق مراكز القوة التي تجعلها الرائدة في استقطاب العملاء، وبدأت بتطوير استراتيجيات وآليات عمل تحقق لها هدفها في إرضاء العملاء، وكذلك في تسريع وتيسير الإقبال على التعامل معها. وينجم المركز التنافسي عن اكتساب ميزة تنافسية ناجمة عن عدة نشاطات داخل المنشأة تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، وإن فهم مصادر الميزة

التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك سلسلة القيمة.

معايير المركز التنافسي للمصارف:

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الخدمة المصرفية والسعي للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.[11]

3- الدراسات السابقة:

1. دراسة (Al-Alawi, 2018) بعنوان Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategies model map in financial sector-case of Bahrain: شملت الدراسة ثلاثة بنوك محلية من أصل 11 بنك تجزئة إسلامي وتقليدي في البحرين وتمت مقابلة ممثلي البنوك الكبرى، وكان الغرض هو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخدمات المصرفية عبر الانترنت والتركيز

[11] مكاوي، أحمد محمد أبو بكر، 2003، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراة، أكاديمية السادات، مصر، ص27.

على كيفية وضع خريطة النموذج الاستراتيجي في القطاع المالي البحريني. ووفرت الدراسة أساساً لإدماج مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وتقديم إرشادات لتنفيذ نظام إدارة الأداء وكيفية تعديل خريطة النموذج الاستراتيجي لملء الفجوات الحالية.[12] وتعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي شملت الخدمات المصرفية عبر الانترنت ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية حيث شملت فقط بطاقة الأداء المتوازن دون دراسة تأثيرها على المركز التنافسي للمصارف.

2. دراسة (أبو مارية، 2018) بعنوان تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل: تشمل الدراسة الشركات الصناعية العاملة في الخليل وعددها 257 شركة أما عينة الدراسة فهي 70 شركة صناعية وتم توزيع 70 استبانة واسترداد 50، وهدفت إلى تحديد أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل الشركات الصناعية في المحافظة لقياس ميزتها التنافسية والتي تظهر في حالة تطبيق مدخلي بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في الخليل.[13] وتتفق مع الدراسة الحالية إلى وجود أثر لاستخدام بطاقة الأداء وتختلف في التطبيق حيث طبقت على الشركات الصناعية وليست على المصارف.

3. دراسة (Öztürk, Coskun, 2014) بعنوان A strategic approach to performance management in banks the balanced scorecard: شملت الدراسة

[12]AL-Alawi, Adel, 2018, Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategies model map in financial sector-case of Bahrain, Journal of Internet Banking and Commerce, www.icommercecentral.com.

[13]أبو مارية، ثورة، 2018، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ووزعت استبانات على 140 مدير من مديري البنوك وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى، قدمت هذه الورقة الدراسية للأدبيات خلفية نظرية عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة حول إدارة الأداء الاستراتيجي في الصناعة المصرفية، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الكشف عن ممارسات بطاقة الأداء المتوازن في الأدبيات والتي تعد نظام إدارة أداء استراتيجي يقدم نهجاً شاملاً لقياس الأداء وهو أهم نشاط لوظيفة التحكم في الإدارة، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف تستخدم المقاييس المالية وغير المالية في أثناء قياسها لأدائها، ولكن استخدام المصارف لهذه المقاييس لا يعني استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل لتقويم الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وتتعلق هذه المقاييس بالأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.[14] تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام المقاييس المالية وغير المالية ولكن دون استخدام البطاقة كإطار متكامل لتقويم الأداء وتختلف في أنها درست فقط تطبيق البطاقة في البنوك ولم يتم دراسة أثرها على المركز التنافسي.

4. دراسة (عبد، 2015) بعنوان: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: وهو بحث تطبيقي على البنوك الأهلية العاملة في مدينة بغداد وشملت عينة البحث 5 مصارف رئيسة في بغداد، وتم توزيع 65 استبيان على موظفي البنوك واسترداد 50، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وحدد مدى قدرة المصارف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوزان وتحسين الجودة يوفر للمصارف الاستغلال الأمثل في كل من الإفادة من الموارد البشرية

[14]Öztürk , Elif ; Coskun, Ali, 2014, A strategic approach to performance management in banks the balanced scorecard, International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina; Fatih University, Istanbul, Turkey, Sciedu Press, Vol. 3, No. 3, www.sciedu.ca/afr.

وبالتحديد أداء العاملين وأداء العمليات الداخلية وما هو متوفر من الموارد المالية وجود اهتمام من قبل المصارف بعملائهم لما تحقق من أرباح عبر فترة تعاملها معهم.[15] تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحديد مدى قدرة المصارف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولكنها تقارنها في تحقيق الميزة التنافسية وليس المركز التنافسي للمصارف.

5. دراسة (النجار،2013) بعنوان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة: شملت الدراسة المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة كافة وقد حصر الباحث عينة الدراسة في البنوك الوطنية وشركات التأمين وتم توزيع 88 استبيان واسترداد 70، هدفت إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على تدعيم المركز التنافسي، وخلصت إلى استخدام المؤسسات المالية بعض الجوانب الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن، لأهداف استراتيجية طويلة الأجل وأهمها تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق أو القطاع الذي تعمل به.[16] والدراسة هذه تتفق مع الدراسة الحالية بأن مفهوم بطاقة الأداء غير معروف لدى جميع العاملين في المؤسسات المالية وتقوم باستخدام جزئي لهذه البطاقة لتعزيز المركز التنافسي، وتختلف في أن المصارف السورية تستخدم جميع أبعاد البطاقة حتى ولو بشكلٍ منفصل ولكن المؤسسات المالية وفقاً لهذه الدراسة تركز بشكلٍ كبير على البعد المالي وتهمش بقية الأبعاد.

[15] عبد، راهي، 2015، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 1 لعام 2016.

[16] النجار، جميل، 2013، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد التاسع والعشرون.

6. دراسة (Sekliuckiené and Hopeniené, 2011) بعنوان: Strategic position of Lithuanian travel services companies: response to the tourism trends. شملت: هذه الدراسة جميع الشركات السياحية العاملة في ليتوانيا وتم توزيع 98 استبيان على مدراء هذه الشركات، هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في التوجهات الاستراتيجية لشركات السفر والطريقة التي ينبغي عليها الحفاظ على مركزها التنافسي أثناء الاستجابة للتغيرات في سوق السياحة. وخلص البحث إلى ان الاتجاهات الرئيسية لتطوير القطاع السياحي تهدف إلى الحفاظ على مركز استراتيجي موجه نحو الجودة عبر الموارد المتاحة من (إدارة وتكنولوجيا) وتكييف الابتكارات لزيادة شرائح المستهلكين، ويعد مفيداً لتطوير شركات السياحة للحفاظ على مركزها التنافسي والمساعدة في تحسين أداء هذا القطاع.[17] وتتفق هذه الدراسة في أن الاستجابة للتغيرات البيئية لا تتم بالسرعة الكافية لذلك تفقد المنشآت مراكزها التنافسية ولكنها تختلف أنها تدرس الشركات السياحية وليست المصارف كما أنها لا تأخذ بطاقة الأداء المتوازن كمقياس.

4- منهجية وفرضيات البحث: 4-1-منهجية البحث:

المنهج الوصفي: الهدف منه توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها وتم ذلك من خلال عملية الاستبانة وتحليلها بموجب الطرق الإحصائية والرياضية.

4-2- فرضيات البحث: -الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

[17]Sekliuckiené, Jurgita; Hopeniené, Rimante, 2011, Strategic position of Lithuanian travel services companies: response to the tourism trends, Kaunas University of Technology, Lithuania.

– **الفرضية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المركز التنافسي بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

5–الدراسة الميدانية: 5–1– مجتمع البحث: يتكون من جميع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها (14 مصرف) وهي: بنك عودة، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والمهجر، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الشام، بنك بركة، البنك الدولي الإسلامي، بنك الأردن، بنك الشرق، بنك سورية والخليج، بنك بيبلوس، فرنس بنك، البنك العربي، بنك قطر الوطني.

5–2–عينة البحث: تم حصر الدراسة بين جميع المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها (14) بنك بنسبة (100%) كعينة قصدية، وقد تم توزيع استبانات على جميع المدراء الماليين، المدراء التنفيذيين ومساعديهم، مدراء الموارد البشرية، مدراء التسويق، ومدراء الفروع العاملين بمناصب إدارية لدى تلك البنوك والبالغ عددهم (150)[18] وتم استرداد (105) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

5–3– وسائل جمع البيانات: تم اتباع أسلوب المسح المكتبي والحاسوبي للتعرف على الكتب والدراسات والأبحاث والمقالات العلمية السابقة العربية منها والأجنبية لتغطية الإطار النظري للبحث، وتم توزيع استبانات على المدراء في المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

5–4–صدق أداة البحث وثباتها: اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري، فيما يتعلق بثبات استبانة الدراسة (أي ثبات الاتساق الداخلي بين عباراتها)، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل (Alpha

[18] بالاستناد الى قسم الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة.

(Cronbach، أما فيما يتعلق بصدق الاستبانة تم استخدام جذر معامل ألفا الذي يمثل معامل الصدق.

الجدول (3-1) معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبيان ومحاوره				
التسلسل	المحور والمتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	10	0.730	0.854
2	المركز التنافسي	13	0.614	0.784
3	الاستبيان الكلي	23	0.672	0.819

يبين الجدول (3-1) قيم معامل Cronbach's alpha للاستبيان وبينت النتائج أن: قيم معامل ألفا أكبر من 0.60 في جميع النتائج وقيمة المعامل للاستبيان ككل كانت 0.672 أي أنه يمكن القول بأن الاستبيان ذو درجة ثبات عالية، أما بالنسبة لقيم معامل الصدق (جذر ألفا) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة وقيمته للاستبيان ككل كانت 0.819 مما يعني أن الاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

5-4-1- الإحصاءات الوصفية: توزيع العينة حسب نوع المصرف:

الجدول (1) وصف متغير نوع المصرف العينة (n=105)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مصرف تقليدي	66	62.9	64.7	64.7
	مصرف إسلامي	36	34.3	35.3	100
	Total	102	97.1	100	

يبين الجدول (1) إن غالبية أفراد العينة يعملون في (مصرف تقليدي) بنسبة 64.7 % بينما 35.3 % يعملون في بنوك إسلامية.

5-6-اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) لأسئلة محاور الاستبيان المعد من قبل الباحثة:

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة الناتجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

تبين الجداول التالية نتائج عبارات الاستبيان والمتعلقة بالمحور الأول البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية لعبارات البعد المالي من محور بطاقة الأداء المتوزن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
8	يقيس المصرف المؤشرات المتعلقة بالربحية. (هامش الربح الإجمالي = الربح الإجمالي/الخدمات × 100)	3.33	1.11	محايد
9	يهدف المصرف إلى تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح)	3.14	1.104	محايد
10	يقوم المصرف بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المساهمين.	3.81	1.034	موافق
11	يسعى المصرف لتحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين	3.94	0.912	موافق
12	يهدف المصرف إلى زيادة ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.78	0.961	موافق
13	توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً لتلبية الأهداف الاستثمارية للمصرف.	3.34	1.015	محايد
14	يحقق المصرف انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة.	3.28	0.956	محايد
15	تجري عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين للوصول إلى أقل كلفة دين مدفوعة.	3.57	0.979	موافق
16	يهدف المصرف إلى تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم.	3.77	0.947	موافق
17	يسعى المصرف إلى زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وادامته عبر زيادة صافي الربح التشغيلي.	3.81	0.921	موافق
	البعد المالي	3.63	0.544	موافق

يبين الجدول (2) نتائج عبارات البعد المالي من محور بطاقة الأداء المتوازن وبينت أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات البعد المالي بين 3.14 و3.94 وهو يقابل محايد

وموافق، إلا أنه بالمتوسط (Mean) بلغت نتيجة البعد المالي 3.63 بانحراف معياري (Standard Deviation) عن المتوسط ± 0.544 وهو يقابل الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي أي أن المبحوثين موافقون على أن هناك قيمة وأهمية للبعد المالي.

الجدول (3) المتوسطات الحسابيه لعبارات بعد محور المركز التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
18	يعمل المصرف على زيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية	3.59	1.102	موافق
19	تمثل سرعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ميزة للحصول على أكبر حصة سوقية.	3.85	0.833	موافق
20	يهتم المصرف بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للمصرف.	3.87	0.893	موافق
21	تستند الإدارة إلى الحفاظ على حصتها السوقية وزيادة هامش الربح وذلك من خلال الحفاظ على سعر تنافسي.	3.63	0.916	موافق
22	يمتلك المصرف القدرة على تطوير خدماته بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاتها.	3.71	0.900	موافق
23	تعتمد إدارة البنك على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين.	3.56	0.993	موافق
24	يعمل المصرف على دعم أنشطة الدراسة والتطوير لاستخدام وسائل جديدة من أجل تخفيض التكاليف.	3.60	0.854	موافق
25	يركز البنك على الجودة لتحقيق ميزة فريدة لضمان بقائها ونموها في السوق وتحقيق رضا العملاء.	3.66	0.935	موافق
26	لدى المصرف خبرات ومهارات متميزة تساهم في ابتكار خدمات جديدة ومنفردة عن منافسيه.	3.55	0.934	موافق
27	يحرص المصرف على القرب من العملاء، ليمكنها من تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل	3.63	1.045	موافق
28	يعتمد المصرف على شبكة فروع حديثة لتحقيق السرعة في الاستجابة والوصول للعملاء.	3.63	0.947	موافق
29	تنتهج إدارة البنك استراتيجية التجديد والإبداع من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة تضمن من خلالها الحفاظ على المركز التنافسي	3.63	1.034	موافق
30	تتخذ إجراءات فاعلة، لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وادامتها.	3.73	0.873	موافق
	المركز التنافسي	3.69	0.617	موافق

يبين الجدول (3) نتائج عبارات محور المركز التنافسي وهي: بالمتوسط (Mean) تبين أن إجابات المبحوثين على محور المركز التنافسي 3.69 أي أن كل مجيب كان إجاباته على البعد 3.69 بانحراف معياري عن المتوسط ± 0.617 وهو يقابل الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي أي أن المبحوثين موافقون على أن المصارف تتخذ اجراءات لتقديم خدمات واستراتيجيات لتحسين وتطوير قدراتها للمنافسة في الأسواق.

5-7-اختبار الفرضيات:

5-7-1- H_0 1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

- دراسة الارتباط (Correlation): للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والمركز التنافسي ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لأنه الأنسب في قياس ارتباط مقياس ليكرت. ويبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول (4) دراسة الارتباط بين البعد المالي والمركز التنافسي

Correlations

			المركز التنافسي
Spearman's rho	البعد المالي	Correlation Coefficient	.323**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	104

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

تبين نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تساوي r = 0.323 بين البعد المالي والمركز التنافسي وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن P-value=0.01 < α=0.05.

- دراسة الانحدار (Regression): بسبب معنوية الارتباط بين البعد المالي والمركز التنافسي أمكن ذلك من دراسة نموذج الانحدار، وكون العلاقة خطية بين المتغيرين سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي، ولمعرفة النموذج الأمثل ستتم مقارنة معاملات التحديد بالإضافة إلى معنوية النماذج، والنموذج ذو معامل التحديد الأكبر هو النموذج الأمثل للدراسة:

الجدول (5) تلخيص نموذج البعد المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.340[a]	.116	.107	.58264

a. Predictors: (Constant), البعد المالي

الجدول (6) معنوية النموذج البعد المالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4.527	1	4.527	13.335	.000[b]
	Residual	34.626	102	.339		
	Total	39.153	103			

a. Dependent Variable: المركز التنافسي

b. Predictors: (Constant), بعد المالي

الجدول (7) معاملات النموذج البعد المالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.303	.385		5.983	.000
	البعد المالي	.383	.105	.340	3.652	.000

يبين الجدول (5) قيمة معامل التحديد R Square = 0.116 وتعني أن البعد المالي للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن استطاع أن يفسر 11.6% من تغيرات المتغير التابع المركز التنافسي.

يبين الجدول (6) معنوية النموذج حيث كانت احصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة P-value=0.00 < α=0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في المركز التنافسي.

يبين الجدول (7) معاملات النموذج ومعنويتها وبينت النتائج أن:

1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي لأن P-value=0.000 < α=0.05 وقيمته 2.303.
2. قيمة المعامل b_1 =0.383 وهو موجب ومعنوي لأن P-value=0.000 < α=0.05
3. معادلة الانحدار من الشكل: $Y = 2.303 + 0.383X_1$، ويعني أنه كلما ازداد خدام استالبعد المالي بمقدار وحدة واحدة ازداد المركز التنافسي بمقدار 2.686.

5-7-2- 2_0 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المركز التنافسي بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار Independent T-test لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف حقيقي في متوسط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونوع البنك وتبين الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

الجدول (8) متوسط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب نوع المصرف

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد المالي	مصرف تقليدي	66	3.6055	0.54337	0.06688
	مصرف إسلامي	36	3.6202	0.55084	0.09181

الجدول (9) اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البعد المالي	Equal variances assumed	0.039	0.843	-0.130	100	0.897	-0.01468	0.11313	-0.23912	0.20976
	Equal variances not assumed			-0.129	71.210	0.898	-0.01468	0.11359	-0.24115	0.21180

يبين الجدول (8) وجود اختلاف بسيط بين متوسطات البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية للبعد المالي وللتحقق من معنويته، كما يبين الجدول (9) أن قيمة P-value(sig) > 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم مما يعني أنه لا يوجد اختلاف حقيقي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وفقاً لنوع البنك.

5-8- نتائج التحليل الإحصائي:

1- للبعد المالي أثر على المركز التنافسي بسبب نتيجة الارتباط r=0,323. (نقبل الفرضية)

فيما يتعلق بأثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية: أظهرت النتائج أنها تستخدم المقاييس المالية في قياسها لأدائها من أجل تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل وخاصة تعزيز المركز التنافسي في السوق. وأن معظم العاملين في المصارف ليس لديهم معرفة كافية ببطاقة الأداء المتوازن وبالتالي هم مغيبون عن فهم الأهداف الاستراتيجية للمصرف. وكل ما سبق يتفق مع الدراسات السابقة حيث أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن غير معروف لدى جميع العاملين في المؤسسات المالية وتقوم المؤسسات باستخدام جزئي لهذه البطاقة

وتستخدمها لتعزيز المركز التنافسي. وتختلف في أن المصارف السورية تستخدم جميع أبعاد البطاقة حتى ولو بشكلٍ منفصل ولكن المؤسسات المالية وفقاً للدراسات السابقة تركز بشكلٍ كبير على البعد المالي فقط وتهمش بقية الأبعاد.

2- لا يوجد فروق في استخدام البعد المالي بطاقة الأداء المتوازن للمركز التنافسي بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية (نرفض الفرضية)، فيما يتعلق بوجود فروق في استخدام البعد المالي بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المركز التنافسي بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وجدنا أنه لا يوجد أي فرق في استخدامه بين المصارف الاسلامية والتقليدية ويمكن أن يعود ذلك إلى أن العينة المستهدفة في الإجابة على هذه الأسئلة هم من العاملين في هذه المصارف ولا يوجد فروق لدى العامل سواء كان المصرف الذي يعمل به تقليدي أم إسلامي. ويختلف مع الدراسات السابقة حيث أثبتت المصارف الإسلامية وفقاً لها تميزها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولكن أعزو هذا الاختلاف للفروق في البيئة الاقتصادية والمفهوم الاجتماعي بين سورية وغيرها من الدول التي طبقت عليها هكذا دراسات والعينة التي طبقت عليها الدراسة حيث أن آراء العملاء تختلف عن الموظفين.

5-9- التوصيات:

1. أن تتبنى ادارة المصارف استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعريف العاملين على هذا المفهوم وتدريبهم بشكل أكبر على استخدام البطاقة من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل.

2. دعم الإدارة العليا في المصارف لاستخدام بطاقة الأداء وتشجيع العاملين على ذلك لضمان عملية نجاح استخدامها، وذلك من خلال توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية لوضع خطة عمل والتنفيذ بشكل متكامل.

3. نشر ثقافة التغيير، والتوجه نحو الحداثة وتقبل التغيير من قبل جميع العاملين في المصرف واعتبار ذلك مصلحة مشتركة للمصرف والعاملين به وإسهام العاملين في عملية التغيير، من خلال قيام الادارة العليا بعقد اجتماعات دورية مع العاملين وإعداد نشرات دورية لهذا الهدف.

4. استقطاب ذوي الخبرة للاستفادة من كفاءاتهم في تحسين المركز التنافسي للمصرف والأداء الاستراتيجي له.

المراجع

- أبو ماريـة، ثورة، 2018، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم، 2015، قياس أداء منشآت القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الزبيدي، حمزة محمود، 2004، الإدارة المالية المتقدمة، منشأة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، 2004، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، مصر.
- القيسي، فاضل حمد؛ الطائي، علي حسون، 2014، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط،1، عمان، الأردن.
- النجار، جميل، 2013، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد التاسع والعشرون، غزة، فلسطين.
- عابدين، حسني، 2013، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، خانيونس، فلسطين.
- عبد، راهي، 2015، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العراق.
- مرعي، عطية، 2006، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- مكاوي، أحمد محمد أبو بكر، 2003، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراة، أكاديمية السادات، مصر.

Reference

-AL-Alawi, Adel, 2018, Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategies model map in financial sector-case of Bahrain, Journal of Internet Banking and Commerce, www.icommercecentral.com.

-Öztürk , Elif ; Coskun, Ali, 2014, A strategic approach to performance management in banks the balanced scorecard, International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina; Fatih University, Istanbul, Turkey, Sciedu Press, Vol. 3, No. 3, www.sciedu.ca/afr.

-R. Kaplan, D. Norton, 1996, Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System, Harvard business review, Jan-Feb.

-Saghafy, A., Sarraf, F. and Kakavand, M., 2012, Design of a knowledge-based system for strategic planning: perspectives on the balanced scorecard business and society.

-Sekliuckiené, Jurgita; Hopeniené, Rimante, 2011, Strategic position of Lithuanian travel services companies: response to the tourism trends, Kaunas University of Technology, Lithuania.

-Whittaker, J., 2003, President's management agenda-A balanced scorecard approach, Management concepts Inc., United States.

-Wisner, P, 2009, Multidimensional performance measurement using the balanced scorecard, Q finance Web.

تاريخ ورود البحث:2020/09/10
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2021/01/13