



مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصفي 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: 2025/04/20 09:42 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية
مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المنشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتتها.



أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصي للمصارف دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية*

فاتن منير أبو حاكمة*
إشراف الدكتورة مزنة المارديني

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف الإسلامية والتقاليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ومعرفة أهم المقاييس المالية المستخدمة من قبل هذه المصارف بهدف تقويم مركزها التناصي، إضافة إلى بيان أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصي، والمقارنة بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصي بين المصارف التقليدية والإسلامية، وقد طبقت الدراسة على المصارف الخاصة الإسلامية والتقاليدية 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 والتقاليدية 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 المعرفات العلمية في

خدمة المصادر العاملة في سوريا، وإثراء المعرفة وإرادة 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

3- مشكلة البحث: جاءت هذه الدراسة نتيجة لما يشهده القطاع المصرفي

السوري من عمل دؤوب للمنافسة وتقديم خدمات ترضي العملاء، وازدياد الفجوة بين الاستراتيجيات المخططية والمطبقة فعلياً، وقد تبين للباحثة ذلك من خلال الاطلاع على خطط واستراتيجيات المصارف المعلنة على موقعها الإلكتروني بالإضافة إلى الميزانيات التقديرية، ومقارنتها بالبيانات المالية الختامية بين أعوام 2011 حتى 2017، وعلى سبيل المثال في عام 2016 بلغت الأرباح الناتجة عن تقييم مركز القطع البنائي غير المحققة في بنك بيبيو السعودي الفرنسي مبلغ 8,532,538,514 ل.س، بينما بلغ صافي ربح البنك لذلك العام 108,108,108 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 البنوي 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 وهماً هائلاً لم يساعدها في رفع كفاءتها الانتاجية وتعزيز مركزها التناصي محلياً. ونتيجة لذلك زادت الحاجة إلى تبني نموذج لقياس أداء المصارف مما يمكنها من تنفيذ استراتيجياتها ومقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف للوصول لمركز تناصي ريادي، ومنه جاءت المشكلة: ما أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصي 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 التناصي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

2-الإطار النظري: 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،

¹Wisner, 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 لقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.³

2-1-1- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)

رغم انتقاد معظم الباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرن 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 تحفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقة على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (Economic Value Added)

وتحتفل المقاييس المالية تبعاً لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنشأة في ثلاثة 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

²Saghafy, 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.

³القمسي، فاضل حمد؛ الطائي، علي حسون، 2014، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط، 1، 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، وتتركز 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 التوسيع 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.

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

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

⁶الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، 2004، نمو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، ص 121.

⁷الزبيدي، حمزة محمود، 2004، الإدارة المالية المتقدمة، منشأة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص 175.

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: أي محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيف 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: ويحسب بطرح المصروفات التشغيلية من الإيرادات التشغيلية.

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

- القيمة الاقتصادية المضافة: وتحسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقدير 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 لتقدير 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 المستفدة، 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 ومتعددة:

$$\frac{\text{صافي إيرادات السنة الحالية} - \text{صافي إيرادات السنة السابقة}}{\text{صافي إيرادات السنة السابقة}} * 100$$

4. التدفقات النقدية: يتم احتسابها من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبولات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بالإضافة 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:

$$- \text{نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}} * 100$$

¹⁰مرعى، عطية، 2006، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقدير كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص.51.

- 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-المراكز التنافسي في القطاع المصرفي

Strategic Competitive Position in Banking Sector

لقد سعت المصارف والبنوك العاملة في سوريا 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 سوريا، حيث بدأت هذه المصارف تسعى دوماً إلى تحقيق مراكز القوة التي يجعلها الرائدة في استقطاب العملاء، وبدأت بتطوير استراتيجيات وأليات 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، تسويق، تصنيع، 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 التناصي 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 والسعى للاستجابة لاحتاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية 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 المصرفـي.
- 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:

دراسة (Al-Alawi, 2018) عنوان 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 الكبـرى، وكان الغرض هو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخدمات المصرفية عبر الانترنت والتركيز

¹¹ مكاوى، أحمد محمد أبو بكر، 2003، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر، ص 27.

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 التناصفي للمصارف.

2. دراسة (أبو مارية، 2018) بعنوان تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التناصفيّة 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 استبيان واسترداد 50، وهدفت إلى تحديد أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل الشركات الصناعية في المحافظة لقياس ميزتها التناصفيّة والتي تظهر في حالة تطبيق مدخل 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 التناصفيّة في الشركات الصناعية في الخليل.¹³ وتتفق مع الدراسة الحالية إلى وجود أثر لاستخدام بطاقة الأداء وتحتفل في التطبيق حيث طبقت على الشركات الصناعية وليس على المصارف.

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

¹²AL-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.

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

البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وزوّدت استبيانات على 140 مدير من مديري البنوك وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى، قدمت هذه الورقة الدراسية للأدبيات خلقيّة نظرية عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن حول إدارة الأداء الاستراتيجي في الصناعة المصرافية، 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، وخلاصت الدراسة إلى أن المصارف تستخدم المقاييس المالية وغير المالية في أنشاء قياسها لأدائها، ولكن استخدام المصارف لهذه المقاييس لا يعني استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل لتقويم الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وتعلق هذه المقاييس بالأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع 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 أثراها على المركز التناصي.

4. دراسة (عبد، 2015) بعنوان: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التناصية: 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 التناصية، وحدد مدى قدرة المصارف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفاعليتها في تحقيق الميزة التناصية، وخلاصت الدراسة إلى أن تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الجودة يوفر للمصارف الاستغلال الأمثل في كل من الإفادة من الموارد البشرية

¹⁴Ozturk , 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 متوفّر من الموارد المالية وجود اهتمام من قبل المصارف بعملائهم لما تحقّق من أرباح عبر فترة تعاملها معهم.¹⁵ تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالى في تحديد مدى قدرة المصارف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولكنها تقارنها في تحقيق الميزة التناصية وليس المركز التناصي للمصارف.

5. دراسة (النجار، 2013) بعنوان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التناصي 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 التناصي الاستراتيجي، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربع على تدعيم المركز التناصي، وخلصت إلى استخدام المؤسسات المالية بعض الجوانب الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن، لأهداف استراتيجية طويلة الأجل وأهمها تعزيز مركزها التناصي داخل السوق أو القطاع الذي تعمل به.¹⁶ والدراسة هذه تتفق مع الدراسة الحالى بأن مفهوم بطاقة الأداء غير معروف لدى جميع العاملين في المؤسسات المالية وتقوم باستخدام جزئي لهذه البطاقة لتعزيز المركز التناصي، وتختلف في أن المصارف السورية تستخدم جميع أبعاد البطاقة حتى ولو بشكلٍ منفصل ولكن المؤسسات المالية وفقاً لهذه الدراسة تركز بشكلٍ كبير على بعد المالي وتهمش بقية الأبعاد.

¹⁵ عد، راهي، 2015، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التناصية (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 التناصي 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: *Lithuanian travel services companies: response to the tourism trends.* هذه الدراسة جمّع 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 التناصي أثناء الاستجابة للتغيرات في سوق السياحة. وخلص البحث إلى أن الاتجاهات الرئيسية لتطوير القطاع السياحي تهدف إلى الحفاظ على مركز استراتيجي موجه نحو الجودة عبر الموارد المتاحة من (إدارة وتكنولوجيا) وتكيف الابتكارات لزيادة شرائح المستهلكين، وبعد مفيداً لتطوير شركات السياحة للحفاظ على مركزها التناصي والمساعدة في تحسين أداء هذا القطاع.¹⁷ وتنقق هذه الدراسة في أن الاستجابة للتغيرات البيئية لا تتم بالسرعة الكافية لذلك تفقد المنشآت مركزها التناصي ولكنها تختلف أنها تدرس الشركات السياحية وليس المصارف كما أنها لا تأخذ بطاقة الأداء المتوازن كمقاييس.

4- منهجة وفرضيات البحث: 4-1- منهجة 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 التناصي للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

¹⁷Sekliuckiené, 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 التناصي 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 سوريا والمهاجر، بنك بيبيو السعودي الفرنسي، بنك الشام، بنك بركة، البنك الدولي الإسلامي، بنك الأردن، بنك الشرق، بنك سوريا 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 قصيدة، وقد تم توزيع استبيانات 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 والحاوسيبي للتعرف على الكتب والدراسات والأبحاث والمقالات العلمية السابقة العربية منها والأجنبية لتغطية الإطار النظري للبحث، وتم توزيع استبيانات 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.

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

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

يبين الجدول (1-3) 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 لقيمة معامل الصدق (جذر ألفا) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة وقيمتها للاستبيان ككل كانت 0.819 مما يعني أن الاستبيان صادق ومماثل للمجتمع الذي سُحب منه العينة.

١-٤-٥ - 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:

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

تبين الجداول التالية نتائج عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول البعد المالي لبطاقة

الأداء المتوازن:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية لعبارات البعد المالي من محور بطاقة الأداء المتوازن					
النتيجة	العبارة	الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
محايد	يقيس المصرف المؤشرات المتعلقة بالربحية.	8	1.11	3.33	(ماشن الربح الإجمالي = الربح الإجمالي / الخدمات × 100)
محايد	يهدف المصرف إلى تحقيق الربح العادل (وليس تحقيق أقصى ربح)	9	1.104	3.14	
موافق	يقوم المصرف بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً بالتشاور مع المساهمين.	10	1.034	3.81	
موافق	يسعى المصرف لتحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق المساهمين	11	0.912	3.94	
موافق	يهدف المصرف إلى زيادة ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقة على الاستثمار.	12	0.961	3.78	
محايد	توفّر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً لتلبية الأهداف الاستثمارية للمصرف.	13	1.015	3.34	
محايد	يحقق المصرف انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة.	14	0.956	3.28	
موافق	تجري عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة الدين للوصول إلى أقل كلفة دين مدفوعة.	15	0.979	3.57	
موافق	يهدف المصرف إلى تحقيق الموازنة بين جانبي هيكيل رأس المال لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم.	16	0.947	3.77	
موافق	يسعى المصرف إلى زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وادامته عبر زيادة صافي الربح التشغيلي.	17	0.921	3.81	
موافق	البعد المالي		0.544	3.63	

يبين الجدول (2) نتائج عبارات البعد المالي من محور بطاقة الأداء المتوازن وبينت أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات البعد المالي بين 3.14 و 3.94 وهو يقابل محايد

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

الجدول (3) المتصوّطات الحسابية لعبارات بعد محور المركز التناصي				
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق	1.102	3.59	يعمل المصرف على زيادة قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والعربية	18
موافق	0.833	3.85	تمثل سرعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ميزة للحصول على أكبر حصة سوقية	19
موافق	0.893	3.87	يهتم المصرف بعملية التحسين الشاملة لزيادة وتحسين مؤشرات النشاط المالي للمصرف	20
موافق	0.916	3.63	تستند الإدارة إلى الحفاظ على حصتها السوقية وزيادة هامش الربح وذلك من خلال الحفاظ على سعر تناصي	21
موافق	0.900	3.71	يمتلك المصرف القدرة على تطوير خدماته بشكل مستمر بما يضمن زيادة حجم مبيعاته	22
موافق	0.993	3.56	تعتمد إدارة البنك على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين	23
موافق	0.854	3.60	يعلم المصرف على دعم أنشطة الراسة والتطوير لاستخدام وسائل جديدة من أجل تخفيف التكاليف	24
موافق	0.935	3.66	يركز البنك على الجودة لتحقيق ميزة فريدة لضمان بقائها ونموها في السوق وتحقيق رضا العملاء	25
موافق	0.934	3.55	لدى المصرف خبرات ومهارات متقدمة تساهم في ابتكار خدمات جديدة ومنفردة عن منافسيه	26
موافق	1.045	3.63	يحرص المصرف على القرب من العملاء، ليتمكنها من تقديم الخدمات التي يحتاجها العميل	27
موافق	0.947	3.63	يعتمد المصرف على شبكة فروع حديثة لتحقيق السرعة في الاستجابة والوصول للعملاء	28
موافق	1.034	3.63	تنتهج إدارة البنك استراتيجية التجديد والإبداع من خلال تقديم خدمات صرفية جديدة تضمن من خلالها الحفاظ على المركز التناصي	29
موافق	0.873	3.73	تتخذ إجراءات فاعلة، لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التناصية وادامتها	30
موافق	0.617	3.69	المركز التناصي	

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

5-7- اختبار الفرضيات:

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

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

الجدول (4) دراسة الارتباط بين البعد المالي والمركز التناfsي			
Correlations			
			المركز التناfsي
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 التناfsي وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن $P\text{-value} = 0.01 < \alpha = 0.05$.

- 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 سنتم مقارنة معاملات التحديد بالإضافة إلى معنوية النماذج، والنماذج ذو معامل التحديد الأكبر هو النموذج الأمثل للدراسة:

الجدول (5) TRIXIS 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

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

يبين الجدول (5) قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.116$ 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 $P-value=0.00 < \alpha=0.05$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في المركز التناfsi.

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

1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومحظوظ لأن $P-value=0.000 < \alpha=0.05$ وقيمه 2.303.
2. قيمة المعامل $b_1 = 0.383$ وهو موجب ومحظوظ لأن $P-value=0.000 < \alpha=0.05$.
3. معادلة الانحدار من الشكل: $Y = 2.303 + 0.383X_1$, يعني أنه كلما ازداد خدام استالبعد المالي بمقدار وحدة واحدة ازداد المركز التناfsi بمقدار 2.686.

5-2-2 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المركز التناfsi 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 وتبيّن 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	7	0.898	0.01468	0.11359	0.24115 0.21180

يبين الجدول (8) وجود اختلاف بسيط بين متوسطات البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية للبعد المالي وللحقيقة من معنويته، كما يبين الجدول (9) أن قيمة P-value(sig) > 0.05 وأن قيمة F-value(Levene's) < 1، 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 التناصي بسبب نتيجة الارتباط $r=0,323$. (نجل الفرضية) فيما يتعلق بأثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التناصي 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 التناصي 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

وستستخدمها لتعزيز المركز التناصفي. وتحتختلف 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 التناصفي بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية (نرفض الفرضية)، فيما يتعلق بوجود فروق في استخدام البعد المالي بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المركز التناصفي بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وجذنا أنه لا يوجد أي فرق في استخدامه بين المصارف الإسلامية والتقاليد 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 أعزوا هذا الاختلاف لفارق في البيئة الاقتصادية والمفهوم الاجتماعي بين سوريا وغيرها من الدول التي طبقت عليها هكذا دراسات والعينة التي طبقت عليها الدراسة حيث أن آراء العمال تختلف عن الموظفين.

9-5 التوصيات:

1. أن تتبني إدارة المصارف استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعريف العاملين على هذا المفهوم وتدريبهم بشكل أكبر على استخدام البطاقة من خلال إقامة دورات تربوية 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 التناصي للمصرف والأداء الاستراتيجي له.

المراجع

- أبو ماري، 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، الإدراة 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.
- القيسى، 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 وجهاه 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 وتقدير 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.

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