



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/library/4518>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/17 17:15 +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 لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

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 تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

* الدكتور بسام زاهر

** الدكتورة غادة بوأط

*** لمى اسبر

(تاریخ الإیادع 3 / 3 / 2014 . قُبِل للنشر في 2 / 4 / 2014)

□ ملخص □

يقدم البحث دراسة لواقع الحالى للمصرف التجارى السوري وآلية تنفيذ عملياته والأهداف التى يتولى تحقيقها، من خلال بطاقة الأداء المتوازن كما يقدم شرحًا نظرياً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من حيث اعتماده على أربعة جوانب هي (الجانب المالى - 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 والإبداع في الأنظمة والإجراءات والموظفين.

وقدّم البحث مجموعة من التوصيات منها: تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتعزيز مفهومه في ثقافة المصرف، ضرورة الاهتمام بالعملاء ومقترناتهم وتحقيق رضاهم، ضرورة الاهتمام بتحسين جودة العمليات المصرافية 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 المالى، 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.

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.

مقدمة:

بعد النطور الحاصل في العمل الإداري والتوكيل على الجودة ببعديها الداخلي والخارجي، والناتج غير المرغوبه 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 تمكّن العملاء من التعرّف على الخدمات والتسهيلات التي يقدمها المصرف.

ومن خلال استعراض الظواهر السابقة يتضح أن مشكلة البحث تمثل 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 يمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية؟
- هل يحرص المصرف على تعليم موظفيه ونشر المعرفة فيما بينهم لتحسين أدائهم؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمّن 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.

تقديم 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.

وتكمّن أهمية البحث في توضيح نقاط القوة والضعف وحتى القصور في جوانب العمل المصرفية، 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 وبالتالي 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 وتقديرها.
- دراسة مدى تحقيق المصرف لأهدافه في إرضاء العملاء وتقديرها.

- 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) 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) بعنوان:

Linking The Balanced Scorecard to Strategy

ربط بطاقة الأداء المتوازنة بالاستراتيجية

عالجت الدراسة 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 تتجاوز في تكيفها مع الوحدات المنافسة ومع التغيرات المستجدة في بيئه 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 ونقييم أداء المشافي العامة في سوريا 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 يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي، وتطبيق مؤسسات القطاع المصرفي مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لقبول 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 سوريا ، فإنه من الجدير إجراء دراسة تحليلية لواقع العمل المصرفي وخصوصاً المصرف التجاري لأنه يعتبر واجهة العمل المصرفي في سوريا، 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 توافرها 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 والإبداع المطبق حالياً 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 معتمدًا على أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات.

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

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

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: المصرف التجاري في سوريا

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

الجدول رقم (1) حجم عينة البحث

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

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 روبرت 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 اشتراط 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 المالك 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 التناصي.

وقدمها (إدريس والغالبي)⁽⁹⁾ بأنها نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وترتبط بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن والتي تحوي مفردات وممؤشرات 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.

بـ- الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن The Fundamentals Perspectives Of The BSC

ت تكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جوانب⁽¹⁰⁾ وهي الركائز الأساسية لها وتمثل في الجانب المالي، والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

1- الجانب المالي: ويتضمن مقاييس ربحية المنظمة، وبعد 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 الإستراتيجية¹¹ 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 و حاجاتهم و غيابات المالكين و يتضمن كل جانب في بطاقة الأداء المتوازن المحاور التالية:¹²

• الأهداف Objectives

توزيع 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

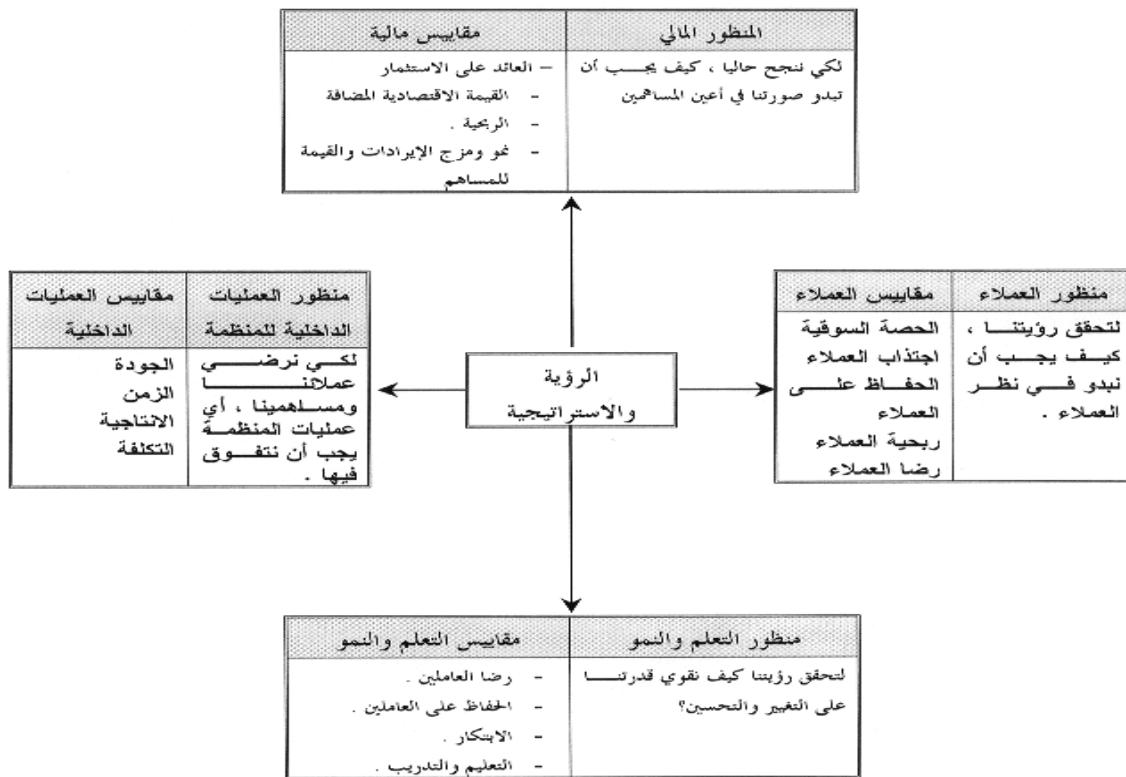
وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المراد تحقيقه.

• 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 والتتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة بين الجوانب الأربع 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 أجل 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 والأسئلة.
- 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 الأربع 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 المترفة 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 بتدحرج الوضع في مجال آخر.
- قياس درجة تقدم المنظمة وموقتها.
- تزيد من خبرة الادارة من خلال الاستفادة من التجذيد المرتدة.
- إنشاء حلقة التجذيد الكبيرة 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 ويتبع النتائج المالية مع المراقبة في المجالات الأخرى المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل.

تستند بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها¹⁴ من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لنقيم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكافآت السنوية أو الرابع سنوي، بل تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتهاء 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 المتوازن 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 وتعديلها حتى تكون أكثر نجاحاً في تحقيق وإنجاز أهدافها.¹⁵

إن مؤشرات السبب تتباين 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 فتعتمد موجهات لمؤشرات النتيجة، تؤدي مؤشرات السبب والنتيجة إلى ترابط وتسلسل منطقي للنتائج المطلوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج.

ثانياً: الجانب العملي

تم التأكيد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على ثلاثة ممتحنين، والتأكد من درجة الاتساق الداخلي للستمارة من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ. فبلغت قيمة ألفا Cronbach's Reliability Statistics t Alpha 0.721. لعينة واحدة وتم حساب قيمة الاختبار Test Value=3 N of Items الأسئلة بواسطة إحصائية الاختبار

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

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير 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 المتعلقة بالفرضية الأولى.

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

السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفرق
تعتبر زيادة ربحية المصرف أهم هدف يسعى إليه المصرف.	3.32	2.933	.004	معنوية
هناك رقابة على حجم التداول اليومي في المصرف.	3.69	10.62	.000	معنوية
يقوم المصرف بقياس كفاءة إدارة موجوداته لتوليد الأرباح من خلال نسب الربحية.	3.19	1.744	.084	غير معنوية
يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تتحقق له الأمان.	3.59	9.290	.000	معنوية
هناك رقابة على السيولة والربحية والملاعة المالية للمصرف والهيكل التمويلي.	3.45	6.259	.000	معنوية
تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي في فترات زمنية متعاقبة.	3.35	2.759	.007	معنوية
تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي مع المصادر المنافسة في السوق الاقتصادي.	3.36	4.867	.000	معنوية
يهم 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 يهم 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

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

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) أن احتمال t المحسوب (2-tailed sig 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 الربحية

جدول رقم (4) مؤشرات الربحية

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

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) متوازنات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية.

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

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

يتضح من الجدول رقم (5) انخفاض متوازنات معظم أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية عن متوازن 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

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

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال t المحسوب (2-tailed) sig 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)	الفرق
يسعى المصرف من خلال أقسامه إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	2.72	-3.531	.001	معنوية
يقوم المصرف بتصميم خدماته بعد إجراء دراسة لمتطلبات السوق والعملاء.	2.68	-3.470	.001	معنوية
يوجد في المصرف قسم للرقابة على جودة العمليات.	1.92	-17.20	.000	معنوية
يتم إجراء دراسات لتطوير العمليات المصرفية.	2.20	-10.67	.000	معنوية
يوجد قسم للصيانة يتمتع بالكفاءة التي تمكنه من معالجة الأعطال بالسرعة القصوى.	2.15	-12.23	.000	معنوية
تحرص إدارة المصرف على تقديم خدمات بأعلى مستوى من الجودة.	3.47	5.068	.000	معنوية
تتميز العمليات بالدقة في الانجاز وانخفاض نسبة الخطأ.	2.08	-15.54	.000	معنوية
يتم تحديث الأجهزة المستخدمة والبرامج بشكل دوري.	2.21	-11.03	.000	معنوية
يعتمد المصرف على أسلوب فرق العمل.	2.57	-4.015	.000	معنوية
ترتبط فروع المصرف مع بعضها البعض بشكل واضح.	3.36	5.129	.000	معنوية
يتم تعليم 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 $t = 3$, كما يتضح أن جميع الفروق معنوية. وأن فروع المصرف ترتبط بعضها بشكل جيد من خلال شبكة انترنت داخلية.

جدول رقم (8) اختبار الفرضية الثالثة

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

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (8) أن احتمال t المحسوب (sig 2-tailed) 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 والإبداع 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)	الفرق
يتم خزن المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع.	3.54	3.876	.000	معنوية
يقوم المصرف بتحديث نظم المعلومات بشكل مستمر.	1.89	-11.26	.000	معنوية
يتم تطوير شبكات وبرامج المعرفة بشكل مستمر.	2.78	-2.266	.025	معنوية
يوجد في المصرف قسم أو خبراء معرفة.	2.58	-7.717	.000	معنوية
يمنح المصرف الموظفين الحرية في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	2.39	-4.058	.000	معنوية
يقيم المصرف ورش عمل وندوات لتعزيز المعرفة عند الموظفين.	2.76	-1.80	.073	غير معنوية
تبقي إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	2.41	-3.850	.000	معنوية
تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	2.13	-1.185	.239	غير معنوية

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

يتضح من الجدول رقم (9) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة عن متوسط المقياس $\text{test value} = 3$ ، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف لا يهتم بتعزيز 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

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

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (10) أن احتمال t المحسوب (2-tailed sig 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 والإبداع والنمو وبين التعلم والإبداع 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 لاحتياجات ومتطلبات العملاء من خلال ضعف الاهتمام بشكاوى ومقررات العملاء وعدم حرصه على قياس معدل احتفاظه بالعملاء، وذلك بسبب غياب مفهوم جودة الخدمات المصرفية في بيئه 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. التوجّه نحو تبني مبادئ المنظمة المتعلمّة في المصرف التجاري السوري من خلال خلق مناخ تنظيمي ونشر ثقافة تدعم وتعزز أهمية التعلم والمعرفة وتطبيقاتها.
3. تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل أكبر في العملية الإدارية واعتبارهم مصدراً للميزة التنافسية في المصرف، من خلال إشراكهم في إعداد خطط المصرف وإعلامهم بكل مستجدات العمل بشكل مباشر.
4. الاهتمام برضاء العاملين وتدريبهم وتنمية وصقل مهاراتهم في التفاوض واستخدام التكنولوجيا بهدف رفع مستوى كفاءتهم في العمل وتحفيض الأخطاء، وتحسين علاقتهم مع العملاء.
5. الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في دمج الأهداف والمقاييس لدوره الإبداع 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 Performance" , Harvard Business Review, 1992, p.70
- 8- المغربي، عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص.78.
- 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 ص 151.
- ¹⁰ - المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، 2006 ص ص 293-297.
- ¹¹ - البشناوي، 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 404-401
- 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 Development Bank, Philippines, 2007.pp123-125.
- ¹⁴ - العامري، صالح مهدى محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترن للتطبيق في الجامعات الخاصة "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003 ص 15
- ¹⁵ - ادريس، وائل، طاهر الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، 2009 ص 164.