



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة تشرين  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

# نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

**إعداد الطالبة: لمى فيصل اسبر**

إشراف

الدكتورة غادة بواط  
مدرسة في قسم إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد-جامعة تشرين

الدكتور بسام زاهر  
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد-جامعة تشرين

2014 – 2013

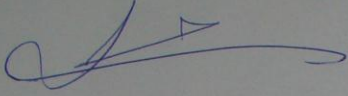


السيدة الدكتورة رئيس قسم إدارة الأعمال

لقد قامت الطالبة لمى اسبر بإجراء التعديلات المطلوبة على أطروحتها المعدة لنيل درجة الدكتوراه وهي بعنوان: "تمودج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن".

رئيس وأعضاء لجنة الحكم

أ.د. حسن مشرقي



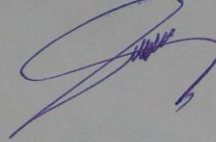
أ.د. علي شاهين



أ.د. علي ميا



د. بسام زاهر



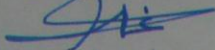
د. سامر قاسم



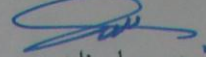
## شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قامت به الطالبة لمى فيصل اسبر بإشراف الدكتور بسام زاهر وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

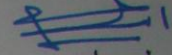
المشرف المشارك

  
د. غادة بواط

المشرف الرئيسي

  
د. بسام زاهر

المرشح

  
لمى اسبر

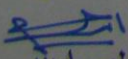
## تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

(نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية)

لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

  
لمى اسبر

## شكر وتقدير

يشرفني أن أتوجه بالشكر للمحكمين والمقيمين لتفضلهم بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والمحكم على الأطروحة: الأستاذ الدكتور علي ميا الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد/ جامعة تشرين. (رئيساً للجنة المحكم).

الأستاذ الدكتور علي شاهين/مدير قسم الإدارة في كلية الاقتصاد الثانية/جامعة تشرين. (عضواً)

الأستاذ الدكتور حسن مشرفي الأستاذ في قسم الإدارة - كلية الاقتصاد/ جامعة حلب. (عضواً)

الدكتور سامر قاسم الأستاذ المساعد في قسم الإدارة - كلية الاقتصاد/ جامعة تشرين. (عضواً)

الدكتور بسام نراهر أستاذي المشرف والذي لم يأل جهداً علمياً في توجيهي ومساعدتي طوال فترة دراستي. (عضواً ومشرفاً)، والشكر للدكتورة غادة بواط التي دعمتني في مسيرتي العلمية.

كما أتوجه بالشكر إلى الدكتور يوسف محمود عميد كلية الاقتصاد، والشكر موصول للدكتورة ليلي الطويل النائب العلمي في كلية الاقتصاد لمساعدتي علمياً، وكذلك إلى الدكتورة كندة علي ديب مديرة قسم الإدارة.

أشكر أساتذتي في كلية الاقتصاد وقسم إدارة الأعمال في جامعة تشرين.

أشكر إدارة المصرف التجاري السوري وفروعه في المحافظات (إدارة وموظفين) على تعاونهم.

## الإهداء

إلى من رباني صغيرة... وحلما وتعبا لإكمال دراستي

أبي وأمي

إلى رفیق دربی وصدیقی... من وقف بجانبی بجانیه وتعاونیه ودعمنی

نروجی عبد الحمید

إلى نرهرات حیاتی... اللاتی احتملن وصبرن حتی أنهیت دراستی

بناتی نایا... جوی... یامرا

إلى إختی وأخوای وأصدقائی... وکل من ساعدنی ودعمنی فی مراحل دراستی

## حقوق الطباعة

أفوض جامعة تشرين بحقوق طباعة ونشر أطروحتي "نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن"

الباحثة

لمى اسبر

## المخلص

تناولت الدراسة المصرف التجاري السوري بسبب أهميته في القطاع المصرفي في الجمهورية العربية السورية، حيث لوحظ: ارتفاع شكاوى العملاء، انخفاض درجة رضا الموظفين، وجود بعض المشكلات التي يعاني منها المجتمع السوري كضعف الوعي المصرفي. وبالتالي يتضح أن مشكلة البحث متمثلة في انخفاض فعالية المصرف التجاري السوري.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المصرف التجاري السوري وتقديم نموذج مقترح من أجل رفع فعاليته باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بعد تعديلها لتصبح مكونة من الأبعاد التالية: المالي، الاجتماعي، العملاء، العمليات الداخلية، الموارد البشرية، التعلم والنمو (كمتغيرات مستقلة) حيث تترجم الأهداف الاستراتيجية للمصرف من خلال هذه الأبعاد لرفع فعالية المصرف (كمتغير تابع).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والإحصائيات الرسمية.

وتم استخدام استبانتيين الأولى مكونة من 72 بنداً بهدف اختبار مدى استخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف المصرف، وتم توزيعها على عينة من مديري المصرف في الإدارة العليا والوسطى ومن الموظفين في بعض فروع المصرف التجاري السوري في سورية.

الاستبانة الثانية: لدراسة آراء عملاء المصرف ودرجة رضاهم عن التعامل مع المصرف ومكونة من 10 بنود. وتم توزيعها على عينة من عملاء المصرف.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS10.0 في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها، واختبار صحة الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى: تركيز المصرف على تحقيق الهدف المالي والربحية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية في تحقيق المصرف لأهدافه وبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، من حيث عدم وجود استراتيجية واضحة لكسب ولاء العملاء، وفي تحسين جودة العمليات التشغيلية، عدم اهتمام المصرف بإرضاء الموظفين، وعدم قيام المصرف بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الفعالية، المالي، العملاء، الاجتماعي، التعلم والنمو، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخريطة الاستراتيجية.



## فهرس البحث Contents

الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	شكر وتقدير
أ	الملخص
ب	فهرس المحتويات
خ	قائمة بالجداول
د	قائمة بالأشكال
ر	قائمة بالاختصارات والرموز
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>
1	1-1: المقدمة Introduction:
1	2-1: الدراسات السابقة Previous Studies
11	3-1: مشكلة البحث Research Problem
11	4-1: فرضيات البحث Research hypotheses
12	5-1: أهداف البحث Research Objectives
13	6-1: أهمية البحث Research Importance
13	7-1: منهجية البحث Research Methodology
14	8-1: مجتمع وعينة البحث Research Methodology
15	9-1: حدود البحث Research Limitations
16	<b>الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن</b>
16	1-2: مقدمة
16	2-2: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Concept of BSC
17	3-2: الجوانب الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن Fundamentals Perspectives of BSC
19	4-2: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
21	5-2: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن Importance of BSC
24	6-2: مكونات بطاقة الأداء المتوازن Components of BSC
24	7-2: الخريطة الاستراتيجية Strategy Maps

## فهرس البحث Contents

الصفحة	الموضوع
26	8-2: عوامل النجاح الحرجة (CSFs)Critical Success Factors
27	9-2: المقومات الأساسية لنجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن Essential Ingredients for Success of Using BSC
29	10-2: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن Obstacles Facing Application BSC
29	11-2: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي BSC as a Strategic Manangement System
29	1-11-2: توضيح وترجمة الرؤيا والرسالة الاستراتيجية للمنظمة
34	2-11-2: تخطيط الأعمال
34	3-11-2: التعلم والتغذية العكسية
35	4-11-2: الاتصال والربط
38	<b>الفصل الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن</b>
38	1-3: البعد المالي Financial Perspective
40	1-1-3: الأساليب الأساسية لتحقيق الاستراتيجية المالية
41	2-1-3: المؤشرات المالية Financial Indicators
42	3-1-3: مؤشرات الربحية المصرفية Indicators of Bank Profitability
44	2-3: بعد العملاء Perspective Customer
45	1-2-3: رضا العميل Customer Satisfaction
47	2-2-3: شكاوى العملاء Customers Complaints
48	3-2-3: ولاء العملاء Customer Loyalty
51	3-3: بعد العمليات الداخلية Internal BusinessProcess
52	1-3-3: سلسلة العمليات الداخلية The Chain of Internal Business Process
54	2-3-3: التحسين المستمر Continuous Improvement
54	3-3-3: أهداف العمليات Objectives of Operations
56	4-3: بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective
57	1-4-3: رأس المال البشري Human Resources Capital

## فهرس البحث Contents

الصفحة	الموضوع
57	Knowledge Capital رأس المال المعرفي 2-4-3
60	Organizational Capital رأس المال التنظيمي 3-4-3
62	Social Perspective البعد الاجتماعي 5-3
63	Dimensions of Social Responsibility أبعاد المسؤولية الاجتماعية 1-5-3
64	Assessment of The Social Responsibility of Organizations تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 2-5-3
64	The Benefits of Adopting Corporate Social Responsibility فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية 3-5-3
65	The Ranges of Social Responsibility of Banks مجالات المسؤولية الاجتماعية 4-5-3
68	<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية</b>
68	The Concept of Organizational Effectiveness مفهوم الفعالية التنظيمية 1-4
70	The Importance of The Organizational Effectiveness أهمية دراسة فعالية المنظمات 2-4
71	Effectiveness Properties of Organizational Effectiveness خصائص الفعالية التنظيمية 3-4
71	Entrances of Organizational Effectiveness: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: 4-4
71	Internal Processes مدخل العمليات الداخلية 1-4-4
73	Achievements Goals مدخل تحقيق الأهداف 2-4-4
74	System Resources مدخل موارد النظام 3-4-4
75	Strategy Parties مدخل الأطراف الاستراتيجية 4-4-4
76	Individual Goals and Functional Model مدخل الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي 5-4-4
76	Organizational Development مدخل التطور التنظيمي 6-4-4
77	Total Quality Management مدخل إدارة الجودة الشاملة 7-4-4
77	Competing Values مدخل القيم المتنافسة 8-4-4

## فهرس البحث Contents

الصفحة	الموضوع
79	9-4-4: المدخل الاجتماعي والسياسي Social And Political
81	5-4: الفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية Difference between Efficiency and Effectiveness
82	6-4: معايير قياس الفعالية Criteria of Effectiveness
86	7-4: معوقات قياس فعالية المنظمات Obstacles of Measuring Organizational Effectiveness
89	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>
89	1-5: لمحة عامة عن المصرف التجاري السوري Commercial Bank of Syria
89	1-1-5: نشأة المصرف التجاري السوري Establishment of CBS
90	2-1-5: الخدمات التي يقدمها المصرف
91	3-1-5: استراتيجية المصرف CBS Strategy
91	4-1-5: أهداف المصرف التجاري السوري The Bank`s Objectives
94	2-5: صدق وثبات الاستبيان
94	1-2-5: صدق الاستبيان Credibility of the Questionnaire
95	2-2-5: ثبات الاستبيان Reliability
95	3-2-5: عينة البحث The research sample
97	3-5: اختبار الفرضيات Test Hypotheses
97	1-3-5: اختبار الفرضية الأولى
100	2-3-5: اختبار الفرضية الثانية
103	3-3-5: اختبار الفرضية الثالثة
105	4-3-5: اختبار الفرضية الرابعة

## فهرس البحث Contents

الصفحة	الموضوع
108	5-3-5: اختبار الفرضية الخامسة
109	5-4: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة
110	5-5: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لرفع فعالية المصرف التجاري السوري Proposed Model for Raising Effectiveness of Commercial Bank of Syria
110	5-5-1: إعداد ميزانية للأداء الكلي المتوازن للمصرف
114	5-5-2: النتائج Results
115	5-5-3: التوصيات Recommendations
124	References المراجع
133	Appendices الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
14	الجدول رقم (1-1) فروع المصرف
22	الجدول رقم (1-2) بعض المقاييس المالية وغير المالية
38	الجدول رقم (1-3) خصائص مقاييس الأداء المالية مقارنة بمقاييس الأداء غير المالية
40	الجدول رقم (2-3) الأساليب المالية المناسبة لتحقيق الاستراتيجية
66	الجدول رقم (3-3) مجالات المسؤولية الاجتماعية.
78	الجدول رقم (1-4) مدخل القيم المتنافسة
95	الجدول رقم (1-5) نتائج ألفا كرونباخ
96	الجدول رقم (2-5) عينة البحث
97	الجدول رقم (3-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى
98	الجدول رقم (4-5) اختبار الفرضية الأولى
98	الجدول رقم (5-5) مؤشرات الربحية
100	الجدول رقم (6-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية
101	الجدول رقم (7-5) اختبار الفرضية الثانية
102	الجدول رقم (8-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة برضا العملاء
103	الجدول رقم (9-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة
104	الجدول رقم (10-5) اختبار الفرضية الثالثة
105	الجدول رقم (11-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة
106	الجدول رقم (12-5) اختبار الفرضية الرابعة
108	الجدول رقم (13-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الخامسة
107	الجدول رقم (14-5) اختبار الفرضية الخامسة
112	الجدول رقم (15-5) النموذج المقترح ميزانية الأداء الكلي المتوازن لقياس الفعالية في المصرف التجاري السوري

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
12	الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة
18	الشكل رقم (1-2) نموذج بطاقة الأداء المتوازن
19	الشكل رقم (2-2) مجالات عمل المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن
20	الشكل رقم (3-2) التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
23	الشكل رقم (4-2) بطاقة الأداء المتوازن في المصرف
26	الشكل رقم (5-2) علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الاستراتيجية
34	الشكل رقم (6-2) الانتقال من رسالة المنظمة ورؤيتها إلى نتائجها الاستراتيجية
36	الشكل رقم (7-2) بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي للعمل بالمنظمة
37	الشكل رقم (8-2) استخدامات بطاقة الأداء المتوازن
44	الشكل رقم (1-3) بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن
46	الشكل رقم (2-3) سلسلة الربحية وخدمة العملاء
49	الشكل رقم (3-3) مراحل الولاء والاحتفاظ العملاء
51	الشكل رقم (4-3) انسياب العمليات
53	الشكل رقم (5-3) منظور العمليات الداخلية
59	الشكل رقم (6-3) مصادر المعرفة ونتائجها
69	الشكل رقم (1-4) الفعالية التنظيمية
72	الشكل رقم (2-4) مؤشرات الفعالية من منظور مدخل العمليات الداخلية
80	الشكل رقم (3-4) مداخل الفعالية التنظيمية
82	الشكل رقم (4-4) الفرق بين الكفاءة والفعالية
88	الشكل رقم (5-4) مؤشرات الفعالية من منظور الأداء المتوازن
92	الشكل رقم (1-5) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف التجاري السوري

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
93	الشكل رقم (2-5) الهيكل التنظيمي لفرع من فروع المصرف
99	الشكل رقم (3-5) العائد على متوسط الموجودات
99	الشكل رقم (4-5) العائد على حقوق المساهمين
100	الشكل رقم (5-5) العائد على الاستثمار
110	الشكل رقم (6-5) النموذج S المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمصرف
119	الشكل رقم (7-5) الخريطة الاستراتيجية
120	الشكل رقم (8-5) النموذج المقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع فعالية المصرف التجاري السوري



## قائمة الاختصارات والرموز

بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard	BSC
عوامل النجاح الحرجة	Critical Success Factors	CSFs
المصرف التجاري السوري	Commercial Bank of Syria	CBS
الفعالية	Effectiveness	E
العائد على الاستثمار	Return on Investment	ROI
العائد على حقوق الملكية	Return on Equity	ROE
العائد على الأصول	Return on Assets	ROA

## الفصل الأول: الاطار العام للبحث ويتضمن:

1-1: المقدمة Introduction

2-1: الدراسات السابقة Previous Studies

3-1: مشكلة البحث Research Problem

4-1: فرضيات البحث Research hypotheses

5 -1: أهداف البحث Research Objectives

6-1: أهمية البحث Research Importance

7-1: منهجية البحث Research Methodology

8-1: مجتمع وعينة البحث Research Methodology

9-1: حدود البحث Research Limitations

# الفصل الأول

## الاطار العام للبحث

### 1 - 1 : مقدمة Introducing

في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية تحتاج المنظمات إلى أسلوب إداري يساعدها في تنظيم الكميات الهائلة من المعلومات والاستفادة منها في إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها، وجاء مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ليساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة، وربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل. ونظراً لأهمية وخصوصية العمل المصرفي بشكل عام، والمصرف التجاري السوري بشكل خاص الذي يشكل واجهة العمل المصرفي في سورية، إذ تقع عليه مسؤوليات كبيرة في تحقيق الربحية وإرضاء عملائه والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي هناك حاجة لتقييم أدائه الكلي بشكل مستمر والعمل على تحسينه ورفع فعالية المصرف من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد على توضيح مراكز القوة والضعف والقصور في جوانب العمل المصرفي. وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد المصرف في حال تم الأخذ بها على اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات بهدف إرضاء موظفيه وتعزيز قدراتهم وطاقاتهم، وتقديم خدمات بجودة عالية تؤدي إلى إرضاء العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد وتحسين جودة حياة المجتمع من خلال المساهمة في حل بعض مشاكله وزيادة ربحية المصرف وبالتالي تحسين أدائه ورفع فعاليته.

### 1 - 2 : الدراسات السابقة Previous Studies

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

#### The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance

#### مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تقود الأداء

تعتبر هذه الدراسة هي من أسست لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن حيث اقترح كابلان ونورتون لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن، وطبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات ولمدة عام كامل تضمنت العينة اثنتا عشر شركة اتسم أدائها بالضعف، وفي ظل تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازنة تم النهوض بمستوى أداء تلك الشركات بشكل ملحوظ.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن: يمكن اعتماد منهج بطاقة الأداء المتوازنة لقياس وتقييم الأداء من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تمنح الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أداؤها لكونها تؤكد على إتمام المقاييس المالية وعن نتائج الأنشطة التي تقوم بها بمقاييس أخرى غير مالية.

حيث يتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

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

### Linking The Balanced Scorecard to Strategy

#### ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية

تناولت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard لترجمة استراتيجية المنظمة في مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، وتقديم هيكلية لتطبيق استراتيجية المنظمة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة. بما يسمح لها أن تتجاوب في تكيفها مع الوحدات المنافسة ومع التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية، من خلال ربط الاستراتيجية مع الأهداف ومع فريق العمل وربط الحوافز والمكافآت مع مؤشرات الأداء المالية. كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة إعادة النظر في بيانات الأداء ذات العلاقة بالاستراتيجية عن طريق الاعتماد على عملية التفاعل بين جميع المستويات الإدارية.

## 3. دراسة (Martinsons, M.; et al, 1999) بعنوان:

### The Balanced Scorecard: A Foundation For The Strategic Management Of Information.

#### بطاقة الأداء المتوازن: الأساس لإدارة استراتيجية المعلومات.

توضح هذه الدراسة أنه يقوم العديد من كبار رجال الأعمال بتقييم أداء الشركات من خلال استكمال بيانات المحاسبة المالية مع مقاييس تتعلق بالأهداف الموضوعية من قبل إدارة الشركات وهذه المنظورات هي: العملاء، العمليات التجارية الداخلية، والتعلم والنمو وهذا ما يطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن وأنه يمكن تكيف مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للمساعدة في إدارة الوظائف التجارية، والوحدات التنظيمية، والمشاريع الفردية. قدمت هذه الدراسة نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن لنظم المعلومات التي تقيس وتقيم أنشطة نظم المعلومات من خلال المنظورات التالية: قيمة الأعمال، توجه المستخدم، العمليات الداخلية، والاستعداد للمستقبل. وتبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن لنظم المعلومات يمكن أن تكون الأساس لإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات إذ تؤمن

لها دليل متطور ومبادئ توجيهية، وفي مرحلة لاحقة يتم تحديد المقاييس المناسبة والتغلب على معوقات التنفيذ الرئيسية والنجاح في تحقيق الأهداف.

#### 4. دراسة (Hoque; James, 2000) بعنوان:

### Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance

ارتباط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بعوامل السوق وحجم المنظمة: التأثير على الأداء التنظيمي

تناولت الدراسة العلاقة بين حجم المنظمة ودورة حياة المنتج والوضع السوقي للشركات عينة البحث والاستخدامات المتعددة لبطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي واستخدم المقاييس المالية والمقاييس غير المالية. واعتمدت الدراسة من أجل الوصول إلى نتائجها على إجراء دراسة إحصائية على 66 شركة صناعية استرالية، حيث تم توزيع استبيانات على 188 مديراً مالياً في الشركات محل الدراسة واستخدم الباحثان اختبار - t tests - two independent samples .

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الشركات الكبيرة هي الأكثر استخداماً لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى أن الشركات التي تنتج منتجات جديدة بنسبة أكبر لديها ميل لاستخدام مقاييس جديدة، لا يوجد ارتباط معنوي بين المركز السوقي للشركات المدروسة وبين استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة إلى: ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في الشركات ما يؤدي إلى تحسين أدائها.

#### 5. دراسة (Malina; Selto, 2001) بعنوان:

### Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard

استراتيجية الاتصال والرقابة : دراسة نظرية لفعالية بطاقة الأداء المتوازن

قدم البحث الأدلة لفعالية بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة استراتيجية في الاتصال والرقابة الإدارية، حيث استعرض البحث إطاراً نظرياً للاتصالات والرقابة الاستراتيجية.

واعتمدت في الجانب العملي لها على المقابلات الشخصية والبيانات المؤرخة في شركات في أميركا الشمالية، وقد أشارت النتائج إلى الخلاف والتوتر بين الإدارة العليا والوسطى فيما يتعلق بمدى ملاءمة جوانب معينة في بطاقة الأداء المتوازن كآلية الاتصال والرقابة والتقييم، كما أشارت النتائج إلى العلاقة السببية بين إدارة الرقابة الفعالة والدافعية والتنسيق الاستراتيجي، وأن الاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يأتي من خلال الانسجام بين

المستويات الادارية المختلفة في الشركة، وأهم الآثار المفيدة لاستخدامها تأتي من خلال التغييرات والتحسينات التي تحدثها في العمليات وفي الخدمات المقدمة للعملاء.

وتم وضع نموذج لتقويم فعالية وسائل الاتصال والرقابة من خلال بطاقة الأداء المتوازن كما قدمت هذه الدراسة ورقة عمل يمكن أن تستخدمها شركات أخرى تتبنى أو تفكر في تبني بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للرقابة الإدارية.

#### 6. دراسة (Banker,-Rajiv-D; et al, 2004) بعنوان:

### **The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, : Accounting-Review**

**بطاقة الأداء المتوازن: التأثيرات الحكيمة لمقاييس الأداء المرتبطة بالاستراتيجية: مراجعة محاسبية**

قامت هذه الدراسة بإجراء تجربة لتقييم أداء مديري وحدة الأعمال التجارية بالاعتماد على المقاييس الاستراتيجية المرتبطة بأداء بطاقة الأداء المتوازن.

وأوضحت الدراسة بأن أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات تأتي من خلال الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية أعمالها. وتشير النتائج الإحصائية للاختبار إلى أن تقييم الأداء يرتبط ويتأثر بالمقاييس الاستراتيجية ويعتمد المقيمون على المقاييس التقليدية أكثر من المقاييس الفريدة وأنهم سيعتمدون على المقاييس الاستراتيجية أكثر من المقاييس التقليدية عندما تتوفر لهم معلومات استراتيجية.

#### 7. دراسة (Gartenberg; pollalis, 2004) بعنوان:

### **Applying The Balanced Scorecard Methodology In The Public Sector: The Case Of The Department Of Defense In The United States**

**تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام: حالة وزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية**

تناولت هذه الدراسة الفعالية الشاملة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الاتحادي لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يواجه القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية تحديات في الامتثال للتشريعات مثل قانون إصلاح تكنولوجيا المعلومات والأداء الحكومي وقد وجد مكتب الإدارة والميزانية ومكتب المحاسبة العامة في مراجعاتها للتقارير المقدمة في نهاية كل عام إلى الكونغرس، أن الحكومة الاتحادية ككل لم تعمل بشكل جيد لمقابلة برامجها مع الأهداف الموضوعية، وتم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن التي تقدم منهجية مناسبة لقياس النتائج في بعض الوكالات وخاصة وزارة الدفاع الأمريكية لرفع الفعالية في تنفيذ المهام المطلوبة وقد أثبتت النتائج بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن زيادة إنتاجية وكفاءة الوكالة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

**8. دراسة (عبد الحليم، 2005) بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة.**

هدفت الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج البعد البيئي ضمن الأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة للوصول إلى بطاقة أداء متوازنة مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مدخل بطاقة الأداء المتوازن وصوره المتطورة من خلال ثلاثة أجيال يمثل نموذجاً جيداً يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة خاصة المتعلقة بالمؤشرات البيئية.
- كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن في وضع أهداف استراتيجية بشكل معدلات أداء بيئي مرتفعة ومن ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية وتوفير مؤشرات أداء حاكمة تساعد المنظمة على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتعالج الماضي والحاضر.
- إدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل.

**9. دراسة (عبد اللطيف وتركان، 2006) بعنوان: بطاقة التصويب كأداة لقياس الأداء**

هدفت الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها، ومن أهم نتائج الدراسة: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المنظمة. وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:- ضرورة السعي لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية للاستفادة من مزاياها.

- ضرورة استخدامها في كلا القطاعين العام والخاص مع مراعاة ظروف وطبيعة كل منها.
- ضرورة توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فعالية هذا النظام.

**10. دراسة ( الشطي، 2007) 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 بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعاده. وأهم نتائج الدراسة:

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحقيق أداء استراتيجي للمصرف.
  - تطبق مؤسسات القطاع المصرفي في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية.
  - رغم تطبيق المؤسسات عينة الدراسة للمقاييس معاً ولكنها لا تطبقها تحت عنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها، مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج، ومن ثم تطبيقه لديها.

### 11. دراسة (الزير، 2007) بعنوان: أهمية استخدام بطاقة التقويم المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري):

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن، وآلية تطبيقها، وإظهار أهميتها، ومساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع أفراد المنظمة لتقديم صورة واضحة، وشاملة، وسريعة عن أداء المنظمة وذلك من خلال ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.

كما هدفت الدراسة لمعرفة مدى استخدام مقاييس أبعاد هذه البطاقة لتقويم أداء المصرف العقاري السوي، ولتحقيق ذلك تمت صياغة ثلاث فرضيات وتصميم استبيان، تم تحليله لاختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: ضرورة تطبيق بطاقة التقويم المتوازن للأداء بشكل متكامل في المصرف العقاري، لأنه يطبق مفاهيم هذه البطاقة عند تقويم أدائه، ولكنه لا يطبقها بشكل نظام منهجي متكامل.

### 12. دراسة (Guilding; Herington; McPhail, 2008) بعنوان:

#### Human Resource Managers' Perceptions of the Applications and Merit of the .Balanced Scorecard in Hotels

تصورات مديري الموارد البشرية لتطبيقات وجدارة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق

تناولت الدراسة مدى نجاح وجدارة مقاييس الأداء المستخدمة في القطاع الفندقي، والتي تتعلق بالتعلم والنمو (وهو أحد عوامل بطاقة الأداء المتوازن) إذ تم إجراء مقابلات مع أربع عشرة مديراً لإدارة الموارد البشرية في أربع عشرة فندقاً، وقد لوحظ أن تطبيق مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن في حده الأدنى، إذ أن معظم مدراء الموارد البشرية في الفنادق يعتبرون أن رضا الموظفين يقارب مبدأ التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.



وتشير نتائج الدراسة بعد مراجعة آلية العمل والتنفيذ بالتفاوت الكبير بين الحالة النظرية وبين الاجراءات المتخذة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الفندقى.

### 13. دراسة (درغام وأبو فصة، 2009) بعنوان: أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالى الاستراتيجى للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة كمتغيرات مستقلة في تعزيز الأداء المالى الاستراتيجى كمتغير تابع، وتم توزيع استبيان على عينة البحث بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث نتيجة لصغر حجم المجتمع ، واستخدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية للقيام بالتحليل الاحصائى، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يتوفر لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في غزة استراتيجىة واضحة بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث لتعزيز الأداء المالى الاستراتيجى.

-تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالى الاستراتيجى.

وقدمت الدراسة التوصيات التالى: ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية أنموذج BSC عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة للتطبيق.

-ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة.

وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق نمودج بطاقة الأداء المتوازن.

### 14. دراسة ( دودين، 2009) بعنوان: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية):

هدفت الدراسة إلى دراسة المعوقات التى تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. من خلال إجراء عملية تحليل إحصائى على عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (3%) من العاملين في البنوك التجارية الأردنية حيث بلغ عددهم (333) موظفاً موظفة.

توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تتعلق (بالتخطيط والمعلومات، والعوامل المالىة، والادارية، والتأهيل والتوعىة والعوامل التقنىة والعوامل التشريعية) تؤدي إلى انخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة بالآتى:

- بضرورة قيام البنوك التجارىة الأردنية بمعالجة المعوقات التى تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية نظاماً لإدارتها وأداة لقياس أدائها الاستراتيجى.

- قيام البنك المركزي وجمعية البنوك في الأردن بتشجيع البنوك التجارية الأردن على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

### 15. دراسة (الختانتة والسعيدة، 2010) بعنوان: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

قدمت الدراسة نموذجاً معدلاً لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مكوناً من خمسة أبعاد رئيسية هي: الأبعاد الأربعة الرئيسية في بطاقة الأهداف المتوازنة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وقد أضيف بعداً إضافياً هو بعد بيئة الشركة. اشتمل النموذج المعدل على صياغة لكل بعد على شكل أهداف استراتيجية رئيسية، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الانجاز لكل هدف، حيث تم اختبار مدى ملاءمة هذا النموذج المعدل للتطبيق من قبل مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- إن مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يقدرون بدرجة عالية أهمية استخدام جميع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن عند التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.
  - حصلت جميع متغيرات النموذج المعدل على درجات تقدير عالية من قبل عينة الدراسة باستثناء بعض المتغيرات الواردة في بعد بيئة الشركة.
- واستناداً إلى نتائج الدراسة أعلاه فقد تم تقديم عدة توصيات أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة المقترح في هذه الدراسة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية ربط الأهداف الاستراتيجية للشركة مع محركات الأداء ومقاييس الإنجاز أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

### 16. دراسة (Azimi, et al, 2010) بعنوان:

#### Using Balancing Scorecard in Educational Organizations

#### استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات التعليمية

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الإيرانية (وخاصة المدارس)، فعلى الرغم من كثرة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات التعليمية فإنه نادراً ما يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي، وتؤكد الدراسة على قدرة ومرونة بطاقة الأداء المتوازن بالمقارنة مع غيرها من أنماط التخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمات التعليمية وزيادة فعاليتها وكفاءتها. توصلت الدراسة إلى نتائج قدمتها كحلول لمديري المؤسسات التعليمية والمؤسسات ذات الصلة من خلال وضع الخريطة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية، وربط عملياتها الداخلية بالاستراتيجيات الموضوعية وجعلها قابلة للتطبيق من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

17. دراسة (مصطفى والكفراوي، 2010) بعنوان: تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى إبراز الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن ومن ثم المتطلبات التنظيمية، الفنية، المعلوماتية، الاجرائية) التي يتطلبها التطبيق الناجح لها. حيث حددت المتغيرات المستقلة بخصائص الفنادق (الحجم، مستوى التصنيف، التبعية لسلسلة فنادق عالمية)، أما المتغير التابع فهو اتجاهات الإدارة نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بقطاع الفنادق في مصر. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن 37 فندقاً من عينة البحث تؤيد الأخذ بنموذج BSC وأن 27 فندقاً بالعينة لم تكن تعلم أصلاً بهذا النموذج.

- وجود علاقة ارتباطية بين خصائص الفنادق ودرجة توافر متطلبات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء.

وأوصت الدراسة بما يلي: - ضرورة أن تكون رسالة ورؤية واستراتيجية الفندق واضحة ومعلنة.

- ضرورة ترسيخ ثقافة تقبل التغيير، والصمود في وجه الأزمات المتكررة.

- إعادة تأهيل القيادات التنفيذية الموكل إليها إحداث التغيير المنشود بالفندق للأخذ بنموذج BSC.

18. دراسة (Greiling, 2010) بعنوان:

### **Balanced Scorecard Implementation in German Non- Profit Organization**

هدف الدراسة إلى دراسة نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية التي أجريت للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح، فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والأبعاد والتحديات والمعوقات الرئيسية، واستخدام مقاييس الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم دراستها وتحليلها هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- تطبق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الشركات المدروسة كأداة قياس وليس كنظام للإدارة.

- لم تستطع المنظمات غير الهادفة للربح بأن تكيف بطاقة الأداء المتوازن مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

19. دراسة (سليحات والمحاميد، 2013) بعنوان: أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المتوسطة وصغيرة الحجم العاملة في قطاع الألبسة في عمان، واعتمدت الدراسة على عينة مؤلفة من (649) شركة حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كطريقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات التعلم والنمو، مؤشرات الموظفين.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية: ضرورة إيلاء الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم مزيداً من الاهتمام لوظيفة إدارة المعرفة، وعقد الدورات التدريبية، وضرورة استخدام BSC عند تقييم أثر إدارة المعرفة على الأداء وتوفير الدعم المالي والمعنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة، ضرورة قيام الشركات بتكوين وتفعيل المعرفة الخاصة بالالتزامات البيئية التي تفرضها القوانين المحلية لتحسين أدائها.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تقديم الشرح النظري لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وقد أضافت بعض الدراسات أبعاداً أخرى بحسب طبيعة عمل المنظمات كالبعد البيئي الذي تم إضافته إلى بطاقة الأداء المتوازن كما في دراسة عبد الحليم (2005)، واستخدمت معظم الدراسات بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم عمل المنظمات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- أسلوب المعالجة لناحية إضافة بعدين آخرين هما البعد الاجتماعي انسجاماً مع واجب المصرف تجاه المجتمع الذي يعمل في كنفه، وبعد الموارد البشرية بما يتفق مع طبيعة العمل المصرفي الذي يعتبر العنصر البشري أهم البنى التحتية الأساسية في الصناعة المصرفية وفي أداء العمليات الداخلية وفي إرضاء العملاء وتحقيق الربحية، حيث أثبتت الدراسة الميدانية ضعف الاهتمام بالموارد البشرية.
- في التطبيق العملي على المصرف التجاري السوري واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيطية ورقابية، والاستفادة من مفهوم الأداء المتوازن لوضع ميزانية لقياس فعالية الأداء للمصرف التجاري السوري. والاستفادة منها في تقديم نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري.

### 3-1 مشكلة البحث Research Problem:

نتيجة الدراسة الاستطلاعية والمقابلات مع موظفي وعملاء المصرف التجاري السوري بفروعه المتعددة تم ملاحظة: ارتفاع عدد شكاوى العملاء المتعاملين مع المصرف نتيجة الازدحام، ضعف جودة الخدمات المقدمة،

عدم الموثوقية، انخفاض درجة رضا موظفي المصرف، ضعف الوعي والثقافة المصرفية لدى العملاء وأفراد المجتمع عموماً.

انطلاقاً مما سبق فإن مشكلة البحث تركزت على معالجة هذه الظواهر التي تؤدي إلى انخفاض فعالية المصرف التجاري السوري، وهذا ما يدفع للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يحقق المصرف أهدافه المالية في زيادة معدل الربحية وإرضاء الإدارة والجهات العليا؟
- هل الخدمات المقدمة ترضي جمهور العملاء؟
- هل يهتم المصرف بتحسين جودة العمليات التشغيلية؟
- هل يقوم المصرف بتطوير عمله من خلال التعلم والنمو؟
- هل يساهم المصرف بمساعدة المجتمع في حل بعض مشكلاته؟

#### 1-4: فرضيات البحث Research hypotheses:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد فروق جوهرية بين الأهداف المالية لتحقيق ربحية للمصرف حالياً وبين الربحية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن .
- 2- لا توجد فروق جوهرية بين هدف إرضاء العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف حالياً وبين هدف إرضاء العملاء الواجب توافره وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.
- 3- لا توجد فروق جوهرية بين هدف تحسين جودة العمليات الداخلية الموجود حالياً وبين تحسين جودة العمليات الداخلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- لا توجد فروق جوهرية بين التعلم والنمو المطبق حالياً وبين القدرة على التعلم والنمو من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- لا توجد فروق جوهرية بين الأهداف الاجتماعية الحالية وبين الأهداف الاجتماعية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن .

#### 1-5: أهداف البحث Research Objectives:

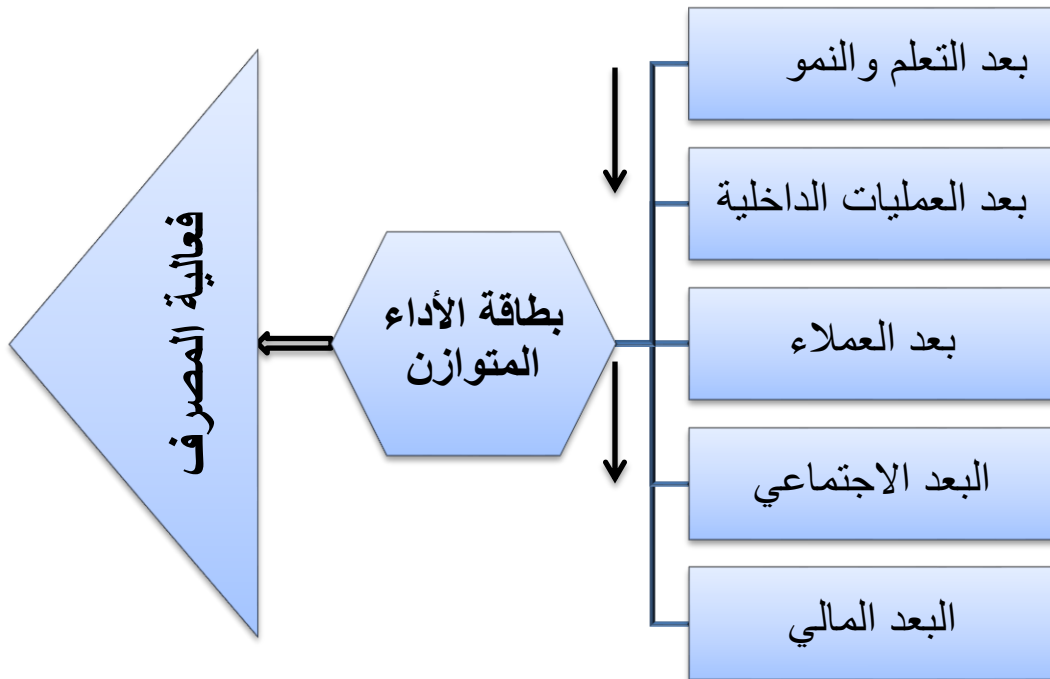
تتمثل أهداف البحث في:

- دراسة وتقييم مدى تحقيق المصرف لأهدافه: المالية وإرضاء العملاء، وتحسين جودة عملياته، وأهدافه الاجتماعية، والتطور والنمو.
- تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية ورسالة المصرف التجاري السوري.
- تقديم نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

حيث تم اعتماد متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغير المستقل: هو بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي)
- المتغير التابع: هو فعالية المصرف التجاري السوري.

ويمكن عرض نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (1-1):



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

## 6-1: أهمية البحث Research Importance

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يتناول بطاقة الأداء المتوازن:

- كأسلوب إداري بعد تعديله من خلال إضافة بعدين آخرين: هما الموارد البشرية والبعد الاجتماعي إلى الأبعاد الأخرى وهي (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو)

- من حيث التطبيق على المصرف التجاري السوري: وتقويم وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج المستهدفة، ووضع ميزانية لقياس فعالية الأداء الكلي المتوازن، تمكن إدارة المصرف من:
- متابعة تنفيذ الأداء الفعلي للأهداف المخططة على مستوى الأقسام والفروع، وعلى المستوى الكلي للمصرف.
- قياس وتحديد فعالية المصرف في تحقيق أهدافه كل على حده، وفي قياس فعالية المصرف الكلية.
- توفير تغذية عكسية (Feedback) تساعد على تحديد مواطن الضعف والقصور في الأداء.
- تقديم نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع فعالية المصرف التجاري السوري.

## 1 - 7: منهجية البحث Research Methodology:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد تم تقسيم البحث إلى جانبين كما يلي:

**الجانب النظري:** حيث يقدم البحث شرحاً نظرياً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن معتمداً المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والإحصائيات الرسمية كمصدر أولي للبيانات.

**الجانب العملي الميداني:** بالاعتماد على المنهج الاستقصائي، حيث تم إجراء الدراسة على المصرف التجاري السورية بإدارته العامة وفروعه، أما عينة البحث فهي الإدارة العامة وبعض الفروع في المحافظات السورية، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع المديرين والعاملين في المصرف، وملاحظة أسلوب العمل وسير العمليات في فروع المصرف المدروسة، وتم استخدام استبيانين:

الأول: يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الاجتماعي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد الموارد البشرية، بعد التعلم والنمو) وقد تم توزيعه على عدد من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة والفروع في عينة البحث بعد التأكد من صدقه وثباته.

الثاني: يتعلق بدراسة رضا العملاء عن التعامل مع المصرف، وتم توزيعه على عينة من عملاء المصرف لاختبار رضا العملاء، والتأكد من صحة نتائج الفرضية الثانية.

بعد ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS10.0 في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها، واختبار صحة الفرضيات التي استخدم فيها أسلوب الفرضية الصفرية  $H_0$  من خلال نفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين للوصول لأهداف البحث.

وتم اختبار الأسئلة والفرضيات بواسطة اختبار Student's t- Test لعينة واحدة عند مستوى معنوية 5%، ومقارنة (2-tailed) sig مع مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

- نرفض فرض العدم  $H_0$  إذا كانت  $0.05 > \text{sig (2-tailed)}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$
- نقبل فرض العدم  $H_0$  إذا كانت  $0.05 < \text{sig (2-tailed)}$ .

## 1-8: مجتمع وعينة البحث Community and the Research Sample

مجتمع البحث: المصرف التجاري السوري وفروعه في المحافظات السورية.

أما عينة البحث فهي عينة من موظفي الإدارتين العليا والوسطى وبعض الموظفين في الإدارة العامة وبعض فروع المصرف في سورية، مبينة في الجدول التالي رقم (1-1):

الجدول رقم (1-1) فروع المصرف التجاري السوري محل الدراسة

م	اسم الفرع	عدد الموظفين	الاجازات الجامعية	معهد متوسط+ ثانوية عامة	إعدادية وما دون	العدد الاجمالي
1	الإدارة العامة	132	348	204	684	
2	الفرع 2/ دمشق	6	31	29	66	
3	الفرع 9/ دمشق	3	23	12	38	
4	الفرع 13/ دمشق	3	21	10	34	
5	الفرع 14/ دمشق	5	26	11	42	
6	الفرع 28/ دمشق	8	27	10	45	
7	فرع 29 أيار/ دمشق	2	20	21	43	
8	الفرع 7 / حلب	5	1	1	7	
9	الفرع 1/ اللاذقية	40	45	35	120	
10	الفرع 2/ اللاذقية	12	40	21	73	
11	الفرع 3/ اللاذقية	30	43	25	98	
12	الفرع 4/ اللاذقية	29	27	20	76	
13	فرع جبلة	12	23	11	46	
14	فرع 1/ طرطوس	49	53	23	125	
15	فرع 2/ طرطوس	26	19	30	75	
16	فرع بانياس	11	9	12	32	
17	فرع الدريكيش	1	13	6	20	
18	فرع صافيتا	12	33	7	52	



18	5	2	11	19	فرع الشيخ بدر
153	52	79	22	20	الفرع /3+4/ حمص
20	7	9	4	21	فرع مصياف/حماه/
74	18	36	20	22	فرع السويداء
1941	570	928	453		المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية

## 1-9: حدود البحث Research Limitations

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة ما بين عامي 2011-2014 وتم الاعتماد على التقارير السنوية والاحصاءات للسنوات 2008-2012 للمصرف التجاري السوري.

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في إجراء الدراسة على المصرف التجاري السوري بإدارته العامة في دمشق وفروعه في بعض المحافظات السورية التي أتيح الوصول إليها، وهي: دمشق، حمص، حماه، طرطوس، اللاذقية، السويداء.

## الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن:

1-2: مقدمة

2-2: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Concept of BSC

3-2: الجوانب الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن Fundamentals Perspectives of BSC

4-2: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

5-2: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن Importance of BSC

6-2: مكونات بطاقة الأداء المتوازن Components of BSC

7-2: الخريطة الاستراتيجية Strategy Maps

8-2: عوامل النجاح الحرجة (CSFs) Critical Success Factors

9-2: المقومات الأساسية لنجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن Essential Ingredients for

Success of Using BSC

10-2: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن Obstacles Facing Application BSC

11-2: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي BSC as a Strategic Management

System

## الفصل الثاني

### ماهية بطاقة الأداء المتوازن

#### What is Balanced Scorecard

#### 2-1: مقدمة

إن المتغيرات البيئية المحيطة وتطور التكنولوجيا والثورة المعلوماتية والتنافس العالمي المتزايد أدى إلى زيادة حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية، حيث أثبتت الأساليب التقليدية في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء عجزها نتيجة اعتمادها على المقاييس المالية التي لم تعد كافية وحدها لتوجيه وتقييم كيفية عمل وأداء المنظمة إذا ما أراد المدير الإلمام بالوضع الحقيقي للمنظمة لأنها تعطي تقييماً عن الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال في المستقبل.

وبعد ظهور مفاهيم جديدة كرضا العميل والقدرة على الاحتفاظ به ورضا الموظفين ومهاراتهم، والتركيز على الجودة ببعديها الداخلي والخارجي، ظهر مفهوم إداري جديد هو بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير واحد.

#### 2-2: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Concept of Balanced Scorecard:

ابتكر كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون بطاقة الأداء المتوازن لتكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاماً متكاملًا يستخدم عدة أبعاد عام 1992.

وعرفها روبرت كابلان وديفيد نورتون (1992) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.

كما عرفها المغربي (2006) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

وعرف Horngren (2000) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء.

وعرفها Gering & Keit (2000) بأنها: أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نموذج التنفيذ في تلك الوحدات، بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة للمنظمة ويدعم موقفها التنافسي.

وقدمها إدريس والغالي (2009) على أنها نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تجسيدها في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تحوي مفردات ومؤشرات تلبى متطلبات مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين.

ويمكن تعريفها بأنها: نظام إداري ديناميكي متكامل يشمل جميع نواحي العمل المنظمي في التخطيط والرقابة والقياس، يترجم رؤية ورسالة المنظمة الاستراتيجية إلى أفعال، من خلال مجموعة من المؤشرات، وربط السبب بالنتيجة للوصول إلى الأهداف الموضوعية عن طريق وضع المبادرات وذلك بهدف تحسين الأداء، ورفع فعالية المنظمة.

## 2-3: الجوانب الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن Fundamentals Perspectives of BSC

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جوانب (Kaplan & Norton, 1992) وهي الركائز الأساسية لها وتمثل في الجانب المالي، والعلاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم. ويتضمن كل جانب في بطاقة الأداء المتوازن المحاور التالية (Solano, et al., 2002):

### • الأهداف Objectives

توزع الأهداف بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن أن تختلف الأهمية النسبية للمحاور باختلاف المنظمات والأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة بوقت زمني لإتمامها، ومعقولة وقابلة للتطبيق والقياس.

### • المؤشرات / المقاييس Measurements

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

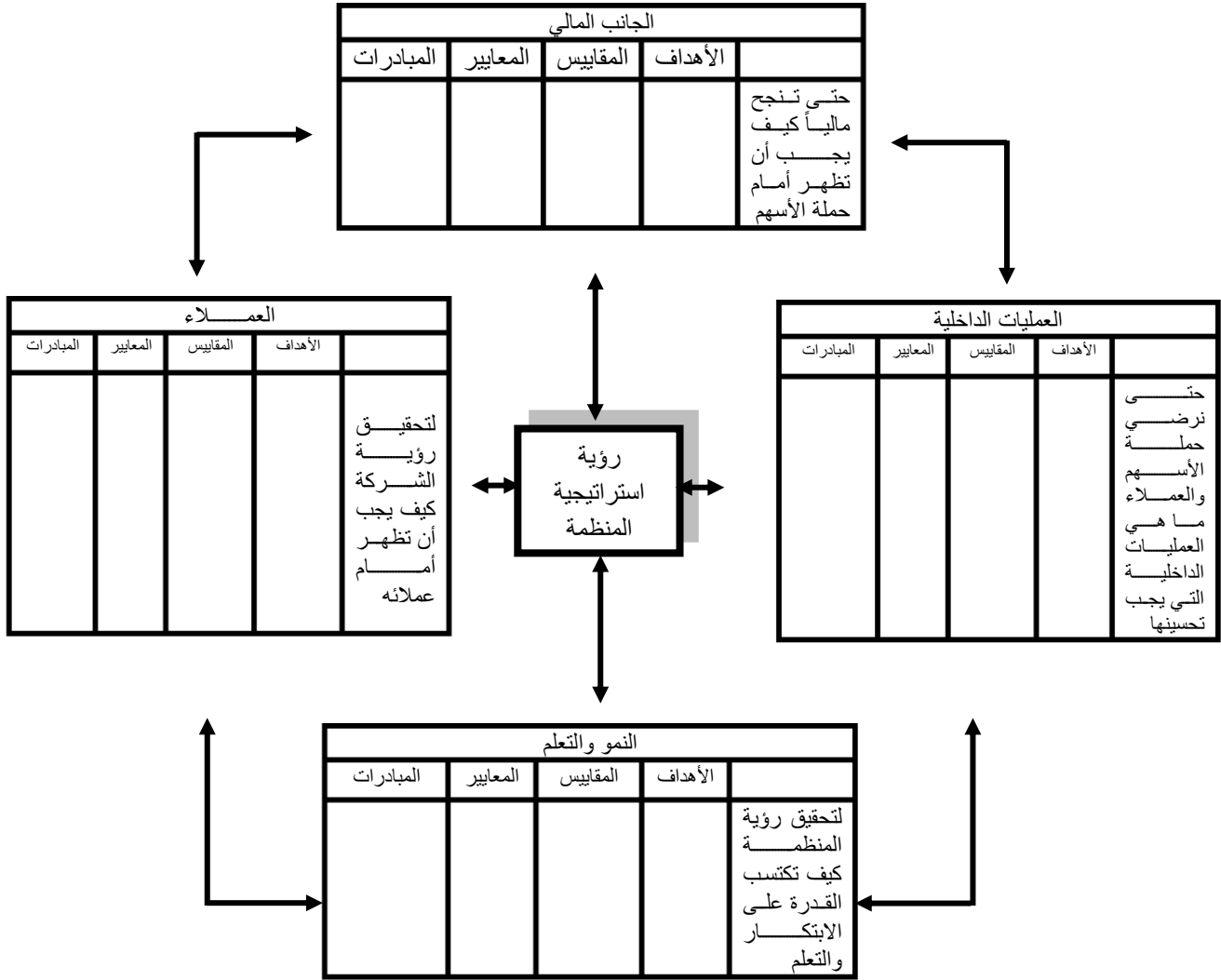
### • المعيار (المستهدف) Target

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.

وفيما يلي الشكل رقم (1-2) يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن



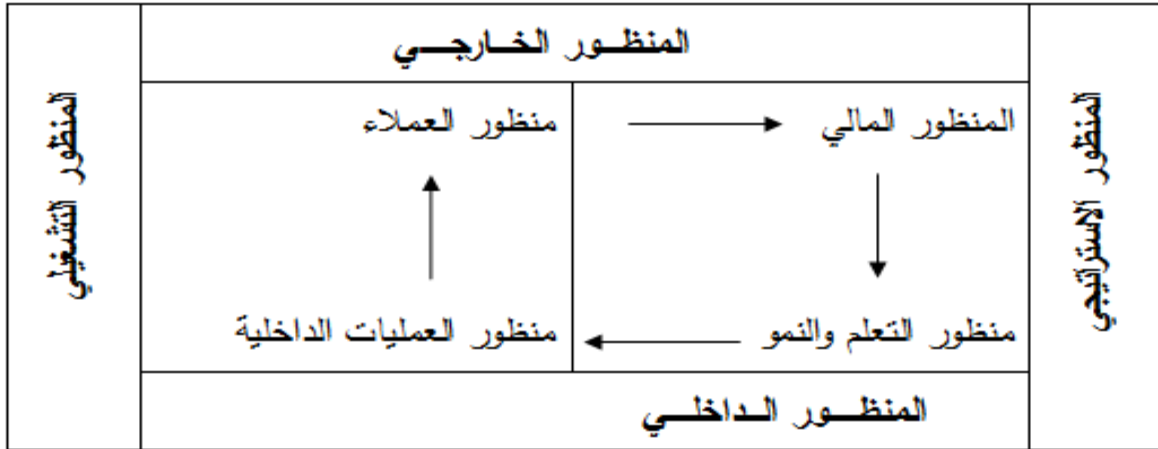
الشكل رقم (1-2) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

Source: (Kaplan & Norton, 1992, P.33)

يوضح الشكل رقم (1-2) نموذج بطاقة الأداء المتوازن كما وضعها رודה كابلان ونورتون من حيث أبعادها الأربعة الأساسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. ومكونات كل بعد من هذه الأبعاد. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة في أداء أعمالها، من خلال مراعاتها الاعتبارات التالية (عبد المحسن، 2006):

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بشكل مستمر.

- **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- **البعد التشغيلي:** تهتم بأعمال المنظمة المباشرة (العمليات التشغيلية).  
وفيما يلي الشكل رقم (2-2) يوضح مجالات عمل المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن



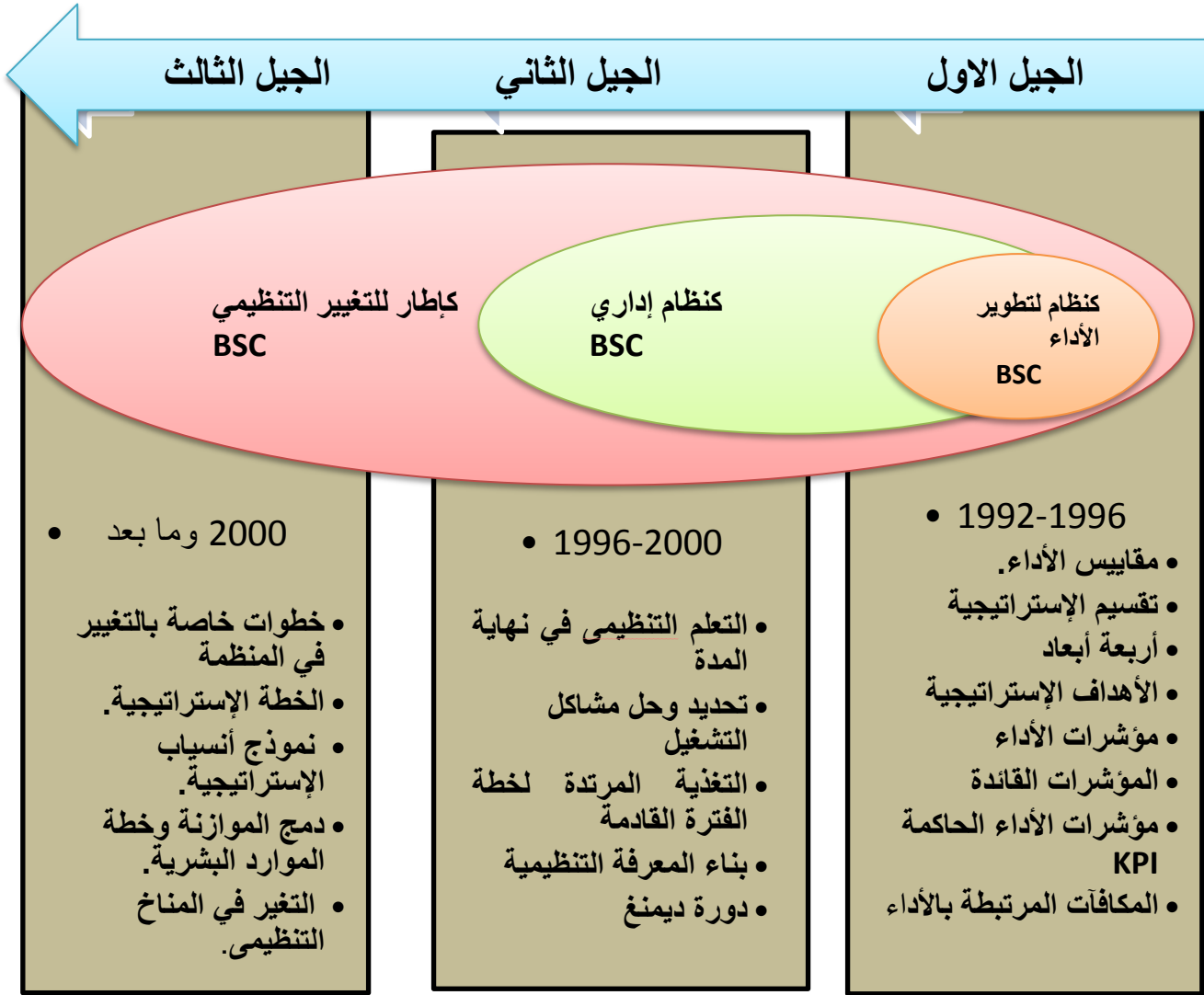
الشكل رقم ( 2-2 ) مجالات عمل المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (الغالي وادريس، 2009 ، ص150)

يبين الشكل رقم (2-2) استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بشكل مستمر وتلاؤمها مع مجالات عمل المنظمات حيث تراعي BSC المجالات المختلفة، وتخلق حالة من التوازن فيما بينها في المنظمة، حيث يعتبر المنظور المالي ومنظور التعلم والنمو أبعاداً استراتيجية، والجانب التشغيلي يشمل بعد العملاء والعمليات الداخلية من ناحية، ومن ناحية أخرى ينظر إلى البعد المالي والعملاء بأنها أبعاد خارجية، وبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية كبعدين داخليين للمنظمة.

## 2-4: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

مرت بطاقة الأداء المتوازن بعدة أجيال بتطور مفهومها كنظام قياس إلى نظام إداري ثم إلى إطار للتغيير التنظيمي يوضح الشكل رقم (2-3) التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن



الشكل رقم (2-3) التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

Source: ( Morisawa, 2002, p.45)

يوضح الشكل رقم (2-3) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن حيث استخدمت في البداية كنظام لتطوير الأداء يتضمن إستراتيجية ومقاييس ومؤشرات أداء، ثم كنظام إداري حيث استفاد من التعلم المنظمي والمعرفة والتغذية العكسية، ثم تحولت إلى إطار شامل للتغيير التنظيمي بما يحقق أهداف المنظمة وبترجم إستراتيجية المنظمة إلى أفعال في كل المستويات.

## 5-2 : أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن Importance of BSC

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات في إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وفي تحسين القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي للمنظمات، ويتم ذلك عن طريق الأنشطة الحرجة في شكل سلسلة تخلق وتحقق قيمة مضافة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى.

ويرى (Christinian & Beiman, 2007) أن بطاقة الأداء المتوازن تحقق مجموعة من الفوائد بنتيجة استخدامها في المنظمات أهمها ( الغالبي وادريس، 2009؛ المغربي، 2006) ما يلي:

- تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة وتوصلها إلى الموظفين في جميع الفروع والأقسام.
- تربط بين 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.
- تساعد المنظمة من خلال أبعادها الأربعة في مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة في الوقت نفسه.
- تقدم بتقرير واحد يجمع العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية.
- تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة.
- تلزم المدراء بدراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم الناتج عن عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين وتدهور الوضع في مجال آخر.
- قياس درجة تقدم المنظمة وموقفها التنافسي.
- تزيد من خبرة الإدارة من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة.

مما سبق ترى الباحثة أن الهدف الأساسي من استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو التركيز على جميع المجالات التي تهتم المصرف، وليس التركيز على الناحية المالية فقط. ومحاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة يمكن استخدامها، وهذا يعطي صورة شاملة عن جوانب العمل ويمكن أن تقدم للإدارة خارطة طريق لتقليل العبء على الموظفين، وتشجع جهود التحسين المستمرة وتتابع النتائج المالية مع المراقبة في المجالات الأخرى المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل.



تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها (العامري والغالي، 2004) من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي نقل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، وتهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء، ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

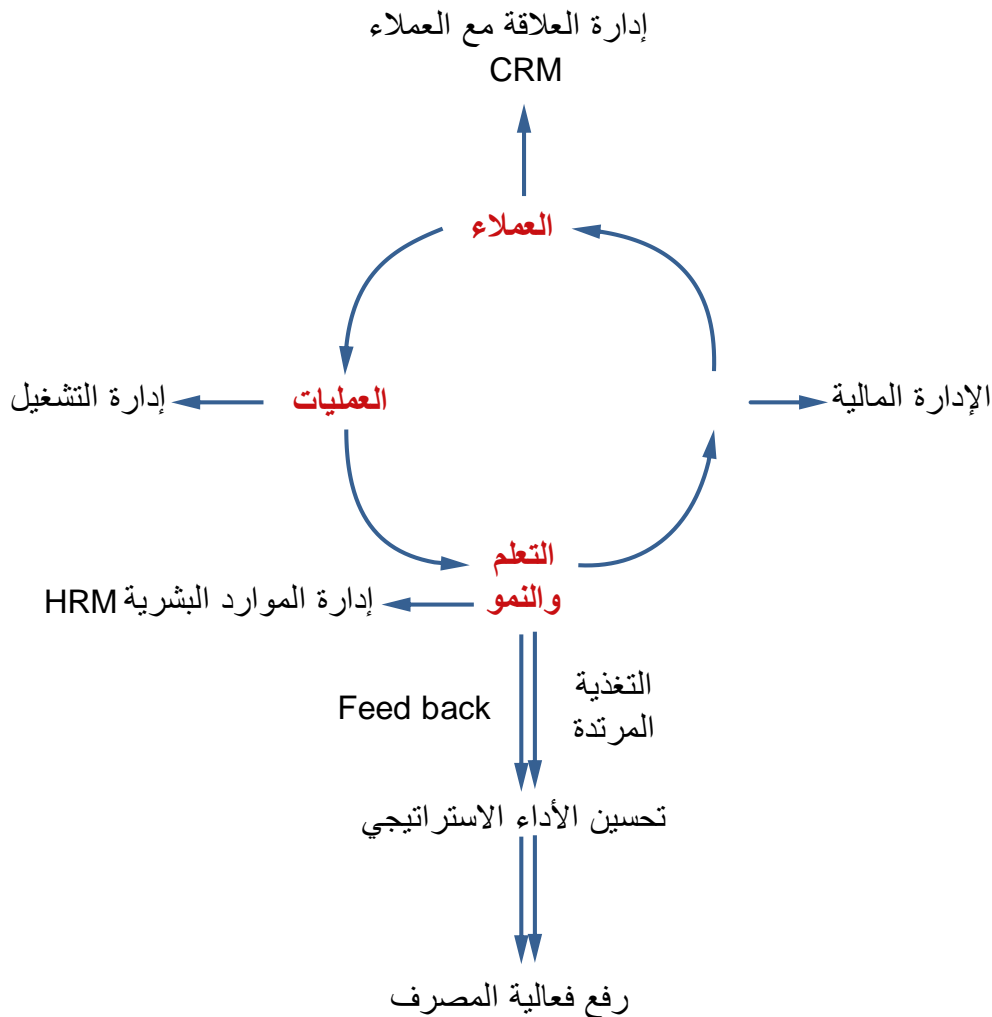
فيما يلي الجدول رقم ( 1-2 ) يبين بعض المقاييس المالية وغير المالية

الجدول رقم ( 1-2 ) بعض المقاييس المالية وغير المالية

مؤشرات غير مالية	مؤشرات مالية
ثقافة المنظمة	معدل العائد على الاستثمار
المقدرة القيادية والادارية	معدل الربحية
فعالية برامج الأجور والحوافز	حجم المبيعات
برامج تحسين الانتاجية	الحصة السوقية
الاستراتيجية التسويقية للمنظمة	تخفيض التكاليف
القدرة على جذب الكفاءات من الموارد البشرية	
القدرة على جذب العملاء ومعدل الاحتفاظ بهم	

المصدر: (العمري، 2009، ص7).

إن استخدام BSC كنظام رقابي يساعد المنظمة على تحسين أدائها إذ أن المنظمة لا تستطيع تحسين ما لا تقيسه، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وتقييم لجوانب عمل المنظمة وتوفير تغذية مرتدة مضاعفة (Miller,2000) بسبب وجود الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يساعد المديرين ومتخذي القرار في اتخاذ الاجراءات التصحيحية بما يؤدي إلى تحسين الأداء.



الشكل رقم (4-2) بطاقة الأداء المتوازن في المصرف

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الشكل رقم (4-2) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصرف حيث أنه بعد أن يتم تقييم عمل وأداء إدارة العلاقة مع العملاء وإدارة التشغيل والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية فإن المعلومات المتحصلة تفيد المصرف على شكل تغذية عكسية تفيد في تحسين الأداء الاستراتيجي ورفع فعالية المصرف.

## 2-6: مكونات بطاقة الأداء المتوازن Components of Balanced Scorecard:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي (Kaplan & Norton, 2000):

- الرؤية المستقبلية Future Vision: حيث تبين اتجاه المنظمة وهيئتها المستقبلية التي ستكون عليها.
- الاستراتيجية Strategy: وتتألف من الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديددها.
- المنظور Perspective: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.
- الأهداف Objectives: تمثل الأهداف بياناً وعرضاً للاستراتيجية، حيث تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- المقاييس Measures: تعكس قياس الأداء والتقدم باتجاه الأهداف وتدعم تحقيقها، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وهي تنبؤات عن الأداء المستقبلي.
- المستهدفات Targets: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages: وتعبّر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات تتابعية، ويجب ان تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة.
- المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives: وهي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وتسهّل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

## 2-7: الخريطة الاستراتيجية Strategic Map:

أضاف كابلان ونورتون رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين بعد المنظمة الاستراتيجي، وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل، تشير مؤشرات النتيجة إلى مدى مقابلة المنظمة لأهدافها، فيما تشير مؤشرات السبب إلى طريقة عمل وأداء المنظمة وتعديله حتى تكون أكثر نجاحاً في تحقيق وإنجاز أهدافها. (الغالبى وإدريس، 2009).

إن مؤشرات السبب تنتبأ بالنجاحات المستقبلية للمنظمة وتعتبر موجّهات لمؤشرات النتيجة، أما مؤشرات النتيجة ذات طبيعة تاريخية، وتعكس مؤشرات السبب والنتيجة ترابطاً وتسلسلاً منطقياً للنتائج المطلوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج.

ويمكن أن نعبر عن علاقة مؤشرات السبب بالنتيجة كما يلي:

$$f(x) = Y$$

حيث Y : هي مؤشرات النتيجة

X: مؤشرات السبب

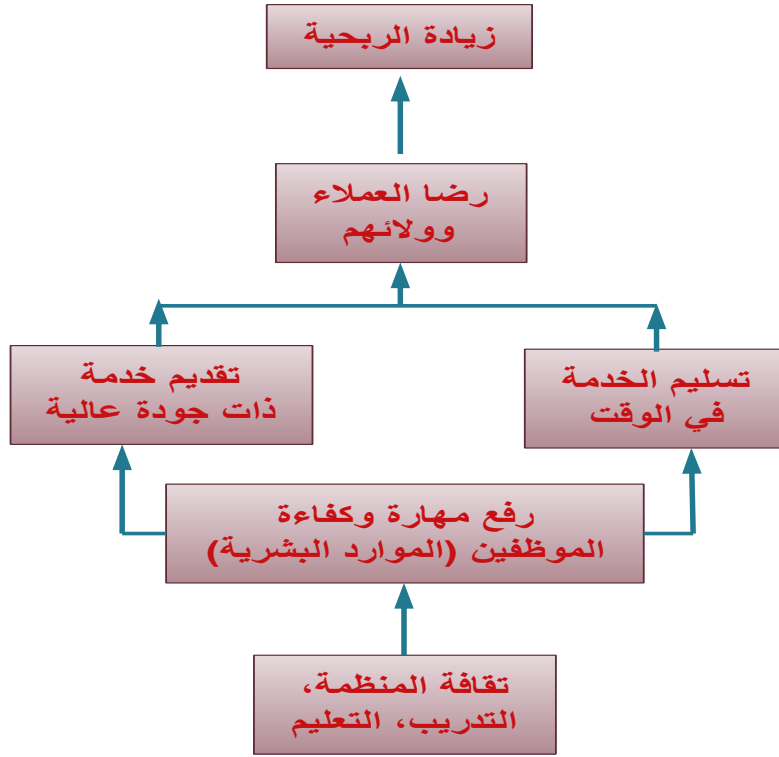
وقد سميت العلاقات بين مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة بالخريطة الاستراتيجية Strategy Map وهي شكل يتم تصميمه لوصف الأهداف الاستراتيجية العامة التي على المنظمة أن تصل إليها إذا طبقت استراتيجيتها بنجاح، فهي توثق السلسلة الهرمية أو شبكة التأثيرات والنتائج لتحقيق الاستراتيجية (العمرى، 2009).

ولا تمثل الخريطة مراحل تطور الاستراتيجية، ولكنها خريطة طريق للاستراتيجية، ويمكن دور بطاقة الأداء المتوازن في إعطاء التوجه والمؤشرات المؤدية لتحقيق النتائج، وتعطي الخريطة التوضيح الملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تتبع وتساهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها ورسالتها بحيث يتم تحقيق النتائج المرغوبة (إدريس والغالبي، 2009).

عرض كابلان ونورتون (2004) معادلة الأداء المنظمي المتميز، بالصيغة التالية:

{نتائج الأداء المتكامل = الخريطة الاستراتيجية + بطاقة الأداء المتوازن + نظام إدارة استراتيجي}

ويوضح الشكل رقم (2-5) نموذجاً لاستخدام علاقات السبب والنتيجة لتكوين الخريطة الاستراتيجية.



الشكل رقم (2-5) علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الاستراتيجية

المصدر: (المغربي، 2006)

يوضح الشكل رقم (2-5) أنه إذا تم تحسين جودة بيئة العمل وإجراءات التدريب والتعلم المنظمي (سبب) سيؤدي إلى (تأثير) رفع كفاءة ومهارات الموارد البشرية داخل المنظمة (سبب) سيؤدي هذا إلى (تأثير) تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقديمها في الوقت المطلوب والسعر المناسب (سبب) وسيؤدي هذا بالتالي (تأثير) إلى رفع مستوى رضا العملاء عن المنظمة وسيقود ولاءهم (سبب) وهذا سيؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة (نتيجة).

## 2-8: عوامل النجاح الحرجة (CSFs) Critical Success Factors

إن عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، وقد وضع كرتس (Curtis, 1995) أن عوامل النجاح الحرجة هي المجالات المحدودة في عمليات المنظمة التي سوف تضمن تحقيق أهدافها، ويفترض أن تتصف عوامل النجاح الحرجة بما يلي (Weelen & Hunger, 2006):

1. مهمة لتحقيق أهداف منظمة الاعمال الرئيسية والفرعية.
2. قليلة العدد نسبياً.
3. يمكن التعبير عنها بأشياء ممكنة نسبياً.
4. قابلة للتطبيق والتحقق.

5. هرمية بطبيعتها، أي ارتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط وظيفي معين.

ويمكن تحديد عوامل النجاح الحرجة لبطاقة الأداء المتوازن، (Kaplan & Norton, 1997) كالاتي:

- الخريطة الاستراتيجية: توضح خارطة الطريق للاستراتيجية مجمل الأفعال والمبادرات التي تتبع وتساهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها ورسالتها بشكل مؤشرات، ما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.
- المحاذاة والتكامل: في إطار الرصف والتكامل تعطي بطاقة الأداء المتوازن علاقات السبب والنتيجة، بما يجعل المنظمة بصورتها الكلية تسير باتجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها وخيارها الاستراتيجي.
- سرعة التنفيذ: وضع بطاقة الأداء المتوازن للاستخدام في المستويات التنفيذية، ومن ثم يمكن نشرها بشكل صحيح للمستويات الأدنى للأعمال، وهذا ما يعطي ترابط منطقي للمؤشرات باتجاه النتائج المستهدفة.
- التخطيط - التنفيذ - المراجعة : هي دورة ترابط متسلسل ومنطقي للتحسين، وفي هذا المجال يجب معالجة القضايا الأساسية التالية، وهي:

1- تدني مستوى الأداء في مجال أو عمليات معينة تظهر بسرعة وتجبر المديرين على اتخاذ إجراءات مسائلة وتحديد مسؤوليات مناسبة حول أدائهم.

2- ضعف الأداء الناتج عن تدني كفاءة مسؤولي الأقسام أو الوحدات في قيادة وتقييم الأداء، وبالتالي يتطلب الأمر معالجة الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذا الضعف.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أسباب ضعف الأداء، ويجب إجراؤها في فترات متقاربة كي لا ينعكس هذا الضعف على الأداء النهائي.

## 9- 2: المقومات الأساسية لنجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن Essential

### ingredients for success of using BSC

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التالية، والتي أُطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية (البتانوني، 2004) لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (إدريس وبنو حمدان، 2007؛ شهيرة، 2005) وهي:

1. يتوقف نجاح نموذج بطاقة الأداء المتوازن باستخدامه كمدخل نظام إدارة استراتيجي، وليس كنظام قياس وذلك بدمج الجوانب الأربعة في شكل منظومة متكاملة.
2. تحديد واضح للأهداف.
3. دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع ضرورة أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل الموظفين في المنظمة، وهذا يساعد في التزام الموظفين بتنفيذ تطبيقه.

4. إدارة التغيير، إذ أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إجراء عدة تغييرات في المنظمة سواء أكان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد.
  5. الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه.
  6. ضرورة تكوين فرق عمل تتمتع بروح الفريق والعمل الجماعي.
  7. فعالية الاتصالات التي تتم داخل المنظمة وخارجها.
  8. دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل الاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية، وليس بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة حالياً.
  9. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، وأن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
  10. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك الموظفين وذلك للتشجيع على التحسين.
- يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وجود برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة وينسجم مع قدرة المنظمة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد قادر على التكيف مع تغييرات البيئة والمنافسة. وقد أوضح Niven (2002) أنه قبل بدأ المنظمة بالقيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يجب أن تضع البنية الأساسية لمفهوم البطاقة. وتتضمن مرحلة التخطيط الخطوات التالية:

- 1- تطوير الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن.
  - 2- تحديد الوحدات التنظيمية الملائمة.
  - 3- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا.
  - 4- تشكيل فريق بطاقة الأداء المتوازن.
  - 5- صياغة خطة عمل وإيصال بطاقة الأداء المتوازن.
- أما مرحلة التطوير فتتضمن الخطوات التالية:
1. جمع وتوزيع المعلومات الأولية.
  2. تطوير رسالة، قيم، رؤية، استراتيجية.
  3. إدارة المقابلات التنفيذية.
  4. تطوير أهداف ومقاييس لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
  5. تطوير ارتباطات السبب والنتيجة.
  6. تحديد المستهدفات للمقاييس.

## 2-10: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

### Obstacles Facing Application of BSC

- هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن ان تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي (دودين، 2009):
- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وعدم معرفة مزاياها.
  - عدم وجود رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، أو قد يكون عدم وضوح الاستراتيجية لكل المستويات الادارية.
  - ارتفاع تكاليف بطاقة الأداء المتوازن لتفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها منها.
  - صعوبة تحديد الأهمية النسبية للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الادارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
  - نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
  - صعوبة عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
  - عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وعدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الادارة على توجيه أدائها.

## 2 - 11: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي BSC as a Strategic Management System

يشكل نظام بطاقة الأداء المتوازن الجزء المركزي والمهم في الربط الاستراتيجي وقياس الأداء الذي يساعد فريق القيادة كي يقوم بتنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها باستخدام BSC والمرتبطة داخلياً مع الرؤية البعيدة الأمد للمنظمة، ويضم هذا النظام العمليات (Kaplan & Norton, 1996) التالية:

### 2-11-1: توضيح وترجمة الرؤيا والرسالة الاستراتيجية للمنظمة:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المدراء على بناء اتفاق جماعي حول رؤية المنظمة واستراتيجيتها وترجمتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس.

أ- الرؤيا الاستراتيجية:

إن بناء رؤيا معينة للمنظمة يساعدها في تعريف وتحديد كيفية توفير المنتجات والخدمات، وإعداد المنظمة لتلبية طلبات المستقبل. وتشير رؤيا المنظمة إلى الصورة المستقبلية التي تطمح في الوصول إليها، وهذا يتطلب إحداث



تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق التصور المستقبلي، إن امتلاك المنظمة لرؤيا واضحة يعتبر أمراً بالغ الأهمية للمنافسة في الوقت الحاضر، وتبرز أهمية الرؤيا المستقبلية للمنظمات بالآتي:

- في ضرورة أن تقوم المنظمة بمراقبة وتحديد اتجاهات تطورها المستقبلي في بيئة تنافسية.
  - في الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المنظمة لاستراتيجيات طويلة المدى تلبى تطلعات العملاء.
  - تبعد المنظمات عن حالات الفشل التي ترافق عدم وجود رؤية واضحة للمنظمة.
  - تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في المنظمة.
  - تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمات، وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريراً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ولكي تكون الرؤيا فعالة يجب أن تتوافر الخصائص التالية:
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محدودة.
  - العملية (إمكانية التطبيق): حيث تعتبر هدفاً نبيلاً يعمل على استنهاض فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقه على المدى البعيد.
  - قابلية الايصال: وهذا يعني السهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من الناس، والتواصل من خلالها معهم.
  - التركيز: يجب أن تكون واضحة بحيث تركز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها.
- إن اعتبار الرؤيا وصفاً لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المنظمة مستقبلاً، وفي إطار توازن مصالح الفئات المختلفة من عملاء وموظفين، وموردين... فإن هذا يتطلب من الإدارة العليا أن تجعل هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة، وهذا يتفق مع إمكانية استخدام بطاقة الداء المتوازن كمنهجية تجسد أهداف ورؤى هذه الفئات من خلال مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات العملاء، تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي يعكس رؤيا المنظمة.

#### ب- الرسالة الاستراتيجية:

تمثل رسالة المنظمة الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال المماثلة، وهي تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمنظمة ( الغالبي وإدريس، 2009).

تعطي رسالة المنظمة تدعيماً لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطاً بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف، وتحسين نتائج الأداء المالية وغير المالية. وترجع أهمية وجود رسالة واضحة للمنظمة إلى الأسباب التالية:

- تنمية الاجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
  - تعزيز الانتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجماً وموحداً.
  - تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية.
  - تسهيل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع المنظمة، نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
  - تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.
- ولكي تكون الرسالة فعالة يجب أن تتسم بخصائص متجددة تجعلها أكثر قرباً من واقع التطبيق الفعلي، وأهم هذه الخصائص (Niven, 2002):

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة تعكس الصفات المميزة للمنظمة، وتعطي جميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة لجميع الأطراف الداخلية والخارجية.
  - إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج.
  - أن تكون موجهة نحو الأسواق والعملاء، بحيث تركز على الخصائص المميزة التي تنفرد المنظمة بتقديمها إلى العملاء مع إمكانية تعزيزها في المستقبل.
  - أن تتميز بإثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين.
  - أن تكون منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وتعطي دعماً وترابطاً لها.
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور حلقة الوصل بين كل ما تتضمنه الرسالة وطبيعة مفردات الممارسة الإدارية من قبل العاملين، وبالتالي تقوم بترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وهذا ما يساعد إدارة المنظمة على معرفة الفجوة الموجودة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات إلى الواقع التطبيقي.

#### ت-الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الاستراتيجية سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها، بدءاً بالمستوى التخطيطي العام وصولاً إلى المستويات الأكثر تفصيلاً وتحديداً وعادة ما تكون مرشداً للنتائج المطلوب تحقيقها على فترات زمنية

أقل (الأهداف التشغيلية). وبالتالي فإن وضع وتحديد الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة يساعد على تحويل الرؤية المستقبلية والرسالة الاستراتيجية لمنظمة إلى مستويات أداء لتعمل المنظمة على تحقيقها.

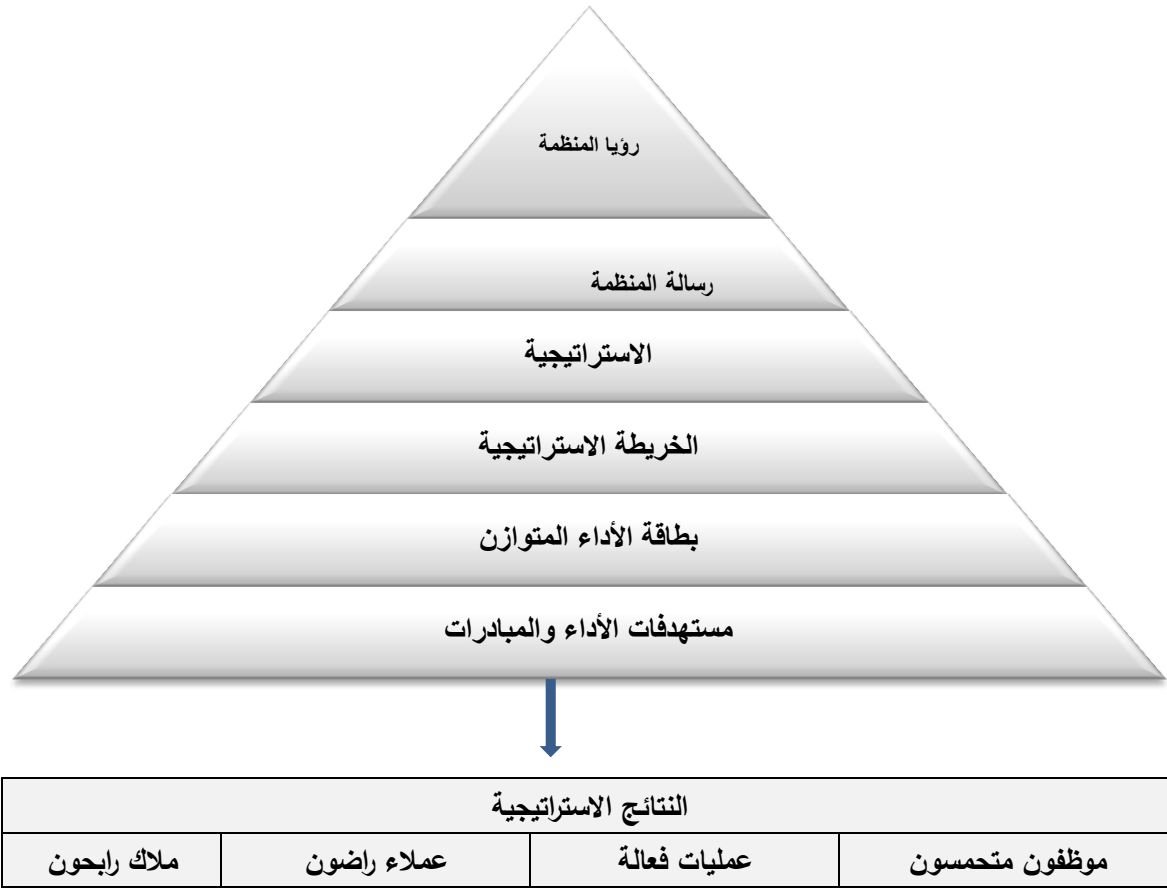
تتجسد أهمية الأهداف في العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمات نتيجة تركيزها الجهود على وضع الأهداف بصورة منطقية صحيحة ومترابطة، وتأتي أهمية الأهداف بالآتي:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة، وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات.
- تعتبر أساساً لأي نظام إداري في المنظمة، إذ تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية، وتساعد في التوجيه والرقابة .
- تساعد بوضع ترابط منطقي للأهداف في مختلف المستويات الاداري، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الاداري العليا، يسهل الطريق لوضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- تساعد إدارة المنظمة على إيصال توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين، والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم.
- تأتي الأهداف أولى أولويات المنظمة وإدارتها وهذا ما يوضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن تحديد أهداف المنظمة ضمن أبعادها.
- وتشير الاستراتيجية إلى تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ويشير ماكميلان وتامبو (2000) إلى مجموعة من الخصائص التي تجعل الاستراتيجيات فعالة في المنظمات، كما يلي:
- الاهتمام والعناية بالعملاء: تبين الاستراتيجية بدقة حاجات وتوقعات وطموحات العملاء وتغيرات حاجاتهم.
- العلاقة مع الموردين: تتجاوز الاستراتيجية الفعالة الحدود المتعارف عليها للمنظمات كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ويجب على المنظمة أن تمتلك طرقاً تميزها عن منافسيها.
- تراعي الاستراتيجية الفعالة تأثيرات أصحاب المصالح كالمساهمين والمشرعين.
- الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والابداع.
- تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية يساعد على نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية.
- تفهم وتشجيع الادارة العليا يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية.
- التغذية العكسية ومتابعة النتائج: فالاستراتيجية لا تظهر بشكل مفاجئ وإنما بشكل معرفي تراكمي.
- توازن العمليات في الاستراتيجية يجعلها استراتيجية فعالة دون أن يغلب عليها عنصر دون آخر.
- استشارة بعض المستشارين الاستراتيجيين خارج المنظمة يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

وهناك العديد من العوامل التي تعيق تنفيذ استراتيجية المنظمة تتمثل في (Niven, 2002):

- معوقات الرؤيا غير الواضحة: والتي تتمثل بعدم وضوح الرؤيا لمستقبل المنظمة المرغوب، وهذا ما أكده (Kaplan & Norton, 1996)، حيث أن 5% من الأفراد العاملين في المنظمات يفهمون رؤيا منظماتهم.
- معوقات الأفراد: وهي تتمثل بأنظمة الادارة مثل نظام المكافآت، وأنظمة التطوير والتدريب وأنظمة الاتصالات.
- معوقات الإدارة: وهي تتمثل بعدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصالات على إعطاء تغذية عكسية وتقييم صحيح لجهود الأفراد، والتكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية، فقد تأتي هذه المعلومات في وقت غير مناسب أو بكلف عالية، أو تكون ناقصة وغير صحيحة.
- معوقات الموارد: حيث أن الكثير من المنظمات تفصل ما بين التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية. وهو ما يدفع إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام وأسلوب إداري يساعد في تطوير العمل وجعله مترابطاً، من خلال تحديد رؤيا مستقبلية ورسالة استراتيجية واضحة وتحديد الأهداف ضمن أبعادها واستخدامها بالتالي في التخطيط والرقابة والقياس.
- ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في إيجاد وفهم وترجمة حقيقية لاستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ومستهدفات، ومن ثم مبادرات يقوم بها مختلف العاملين في المنظمة ضمن المنظورات الأربعة الواردة في بطاقة الأداء المتوازن. حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المنظمة من خلال إيجاد لغة جديدة، وقياسات مختلفة تساهم في جعل العاملين والادارات يبادرون باتجاه إنجاز لهذه القياسات.

فيما يلي الشكل رقم (2-6) يوضح انتقال المنظمة من رسالتها الاستراتيجية إلى نتائجها الاستراتيجية



الشكل رقم (2-6) الانتقال من رسالة المنظمة ورؤيتها إلى نتائجها الاستراتيجية

Source: (Kaplan & Norton ,2004).

يوضح الشكل رقم (2-6) آلية انتقال المنظمة في ترجمة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها من خلال وضع المقاييس ومستهدفات الأداء والمبادرات مما يسهل الوصول إلى تحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة المتعلقة بالموظفين والعمليات والعملاء والمالكين.

## 2-11-2: تخطيط الأعمال

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب على المدراء التنفيذيين أن يضعوا الأهداف في الأبعاد الأربعة للقياس المتوازن للأداء، ويقوم المدراء باستخدام الأهداف الموضوعة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات، وإجراء وتنسيق المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الاستراتيجية بعيدة المدى.

## 2-11-3: التعلم والتغذية العكسية

تعطي بطاقة الأداء المتوازن المنظمات القدرة على التعلم الاستراتيجي فعمليات المراجعة والتغذية العكسية توضح فيما إذا كانت المنظمة أو أقسامها أو موظفيها قد حققوا أهدافهم المالية المطلوبة.

توفر بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الاستراتيجي، حيث توضح الرؤية المشتركة للمنظمة بحيث تحدد النتائج التي تحاول المنظمة كفريق عمل واحد تحقيقها وفق جوانب تشغيلية واضحة وتعمل على إيصال النموذج الأساسي الذي يربط الجهود الفردية والانجازات بأهداف وحدات الأعمال. كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تسهيل عملية مراجعة الاستراتيجية التي تعد أساسية للتعلم الاستراتيجي، من خلال تحديد علاقات السبب والنتيجة التي تسمح للمدراء باستخدام مراجعاتهم الدورية لتقييم صلاحية استراتيجيات وحدات الأعمال ونوعية تنفيذها.

## 2-11-4: الاتصال والربط

من الضروري أن تمتلك المنظمة خطة للإيصال تتضمن أهداف الإيصال وأدواته وأساليبه، وهو ما يعد أساساً مهماً للنجاح إذ يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بكونها معادلة تتضمن في طرفها الآخر الجودة في مختلف مفردات العمل مضروبة في إيصال فعال، وقبول من قبل مختلف العاملين (إدريس والغالي، 2009) كما يلي:

$$\text{الفعالية (Effectiveness)} = \text{الجودة (Quality)} \times \text{القبول (Acceptances)}$$

حيث تسمح للمدراء بإيصال استراتيجيتهم إلى المستويات المختلفة من المنظمة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية والتأكد من تطابق الأداء الفردي للموظفين مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، من خلال ثلاث نشاطات:

### - الاتصال والتعليم

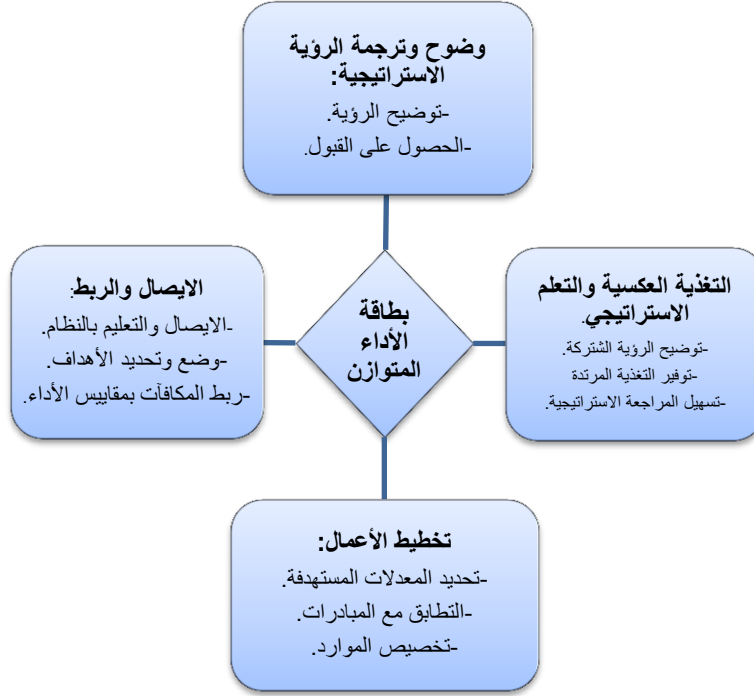
إن تنفيذ الاستراتيجية يبدأ بتعليم وتدريب الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذها من خلال برنامج اتصالات ذو قاعدة واسعة، تحدد فيه الأهداف الحرجة التي يجب أن يقوم العاملون بتنفيذها إذا أريدوا النجاح في تلك الاستراتيجية. كما أن بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها التجسيد الخاص لاستراتيجية المنظمة، يجب إيصالها بشكل تصاعدي، ومن خلالها يتم إيصال استراتيجية المنظمة طويلة الأجل إلى المدراء التنفيذيين، كما توفر المقاييس التغذية العكسية ومفهوم المساءلة.

### - وضع وتحديد الأهداف:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على وصف أهداف المنظمة ومقاييسها وغاياتها، وتفسح المجال لترجمة أهداف المنظمة إلى أهداف معينة لكل وحدة من وحدات الأعمال. وتطلب المنظمة من كل الأفراد والفرق أن يوضحوا ما هي أهدافهم الخاصة التي سوف تتماشى مع الأهداف المشتركة وأهداف المنظمة، وما هي المبادرات التي سوف يقومون بها من أجل تحقيق أهدافهم. كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن الشخصية على إيصال أهداف المنظمة ووحدات الأعمال إلى الأفراد والفرق التي تقوم بأداء العمل، بحيث تمكنها من ترجمة الأهداف إلى مهام وأهداف لنفسها، كما انها تساعد على الاحتفاظ بالمعلومات في متناول يدهم وعلى مقربة منهم.

- ربط المكافآت بمقاييس الأداء:

من خلال وضع الحد الأدنى من مستويات العمل لمجموعة ثانوية مهمة من المقاييس الاستراتيجية، حيث أن الأفراد لن يحصلوا على أي تعويض تحفيزي إذا كان أداؤهم في فترة معينة دون المستوى المطلوب وهذا الربط سيحفز الأفراد على تحقيق أداء أكثر توازناً عبر الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل. فيما يلي يبين الشكل رقم (2-7) الذي يوضح بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة يتم العمل به في المنظمات.



شكل رقم(2-7) بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي للعمل بالمنظمة

Source: (Kaplan & Norton, 1996)

يتضح من الشكل رقم (2-7) تحدد بطاقة الأداء المتوازن وتوضح رؤية واستراتيجية المنظمة وتعمل على ترجمتها إلى أهداف ومقاييس أداء ثم تتم عملية وضع مؤشرات للنتائج المستهدفة وبعد انتهاء عملية تقييم الأداء تتوفر التغذية العكسية التي تساعد في ترسيخ التعلم الاستراتيجي لتوضيح الجوانب المغفلة أو غير المفهومة في الاستراتيجية باتجاه تحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة.

ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تمتاز بإمكانية استخدامها كنظام إداري متكامل شامل لجميع نواحي العمل في المنظمة (المالية وغير المالية) والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، باستخدامها:

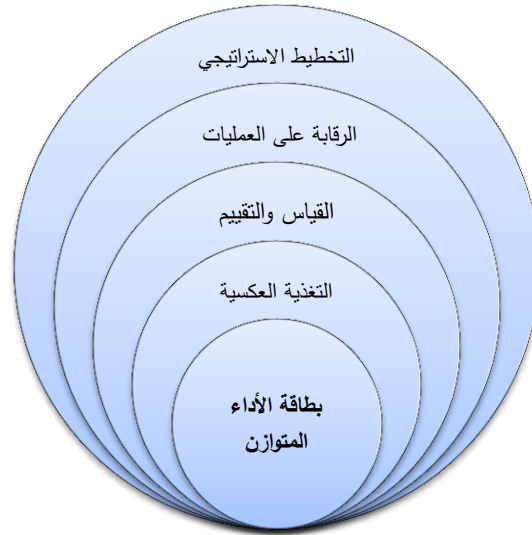
- كأداة للتخطيط في المنظمة من خلال ترجمة الاستراتيجية وربطها بالأهداف التشغيلية على مستوى الشعب والدوائر.

- كأداة للرقابة وتقييم الأداء للتأكد من تحقق الأهداف الموضوعية من خلال المؤشرات والمعايير المستهدفة.

بالتالي تقدم بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:

- تضع المؤشرات والمعايير.
- تتابع التنفيذ.
- توفر التغذية العكسية.
- تقدم المبادرات وعوامل النجاح الحرجة.

كما هو موضح بالشكل رقم (8-2)



الشكل رقم (8-2) استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الشكل رقم (8-2) أهم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن



## الفصل الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن:

1-3: البعد المالي Financial Perspective

1-1-3: الأساليب الأساسية لتحقيق الاستراتيجية المالية

2-1-3: المؤشرات المالية Financial Indicators

3-1-3: مؤشرات الربحية المصرفية Indicators of Bank Profitability

2-3: بعد العملاء Perspective Customer

1-2-3: رضا العميل Customer Satisfaction

2-2-3: شكاوى العملاء Customers Complaints

3-2-3: ولاء العملاء Customer Loyalty

3-3: بعد العمليات الداخلية Internal Business Process

1-3-3: سلسلة العمليات الداخلية The Chain of Internal Business Process

2-3-3: التحسين المستمر Continuous Improvement

3-3-3: أهداف العمليات Objectives of Operations

4-3: بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

1-4-3: رأس المال البشري Human Resources Capital

2-4-3: رأس المال المعرفي Knowledge Capital

Organizational Capital رأس المال التنظيمي 3-4-3

Social Perspective البعد الاجتماعي 5-3

أبعاد المسؤولية الاجتماعية 1-5-3

Assessment of The Social تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 2-5-3

Responsibility of Organizations

The Benefits of Adopting Corporate فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية 3-5-3

Social Responsibility

The Ranges of Social Responsibility of مجالات المسؤولية الاجتماعية 4-5-3

Banks

## الفصل الثالث

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

#### BSC Perspectives

##### مقدمة:

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمين والعملاء والعاملين، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل بعد من هذه الأبعاد مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتحقق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد المكونة للبطاقة، وباعتبار البيئة والمجتمع المحيط هو طرف مستفيد ومؤثر في تحديد فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها فسيتم تناوله في هذا الفصل.

### 3-1: البعد المالي Financial Perspective

يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها معيار تحقيق الربح، معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (EVA).

وتعد المعايير والمؤشرات المالية هي الأكثر استخداماً في قياس الأداء في المنظمات إلا أنه يتم انتقادها من قبل الإداريين لعدة أسباب (الغالبى وإدرىس، 2009) منها:

- إن القياس المالي التقليدي للأداء يشجع على النظرة قصيرة الأمد.
- عدم تركيز مؤشرات الأداء المالي على الجوانب الاستراتيجية بعيدة الأمد، وبذلك قد يصاحبه فشل في إيجاد معطيات نوعية وقدرة على الاستجابة والمرونة.
- تهتم مؤشرات الأداء المالي بالتعظيم الجزئي، ولا يشمل الصورة الكلية للمنظمة.
- تشجع مؤشرات الأداء المالي المديرين على تقليل الانحرافات عن المعايير المستهدفة بدلاً من التحسين المستمر.
- لا تساعد مؤشرات الأداء المالي في إيجاد وتزويد المنظمة بمعلومات حول ما يريده العملاء وما يؤديه المنافسون.

وفيما يلي الجدول رقم (3-1) يوضح خصائص مقاييس الأداء المالية مقارنة بمقاييس الأداء غير المالية.

مقاييس الأداء غير المالية	مقاييس الأداء المالية
يهتم بها مدراء الادارات الوسطى	يهتم بها مدراء الادارات العليا
تمثل نتائج تقارير النظم الادارية	تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة
تشير إلى أنشطة وأحداث تتم في الوقت الحالي	تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية
تفصيلية	إجمالية
تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية	توفر تغذية عكسية لفترة ماضية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس أثراً سلوكياً عن كفاءة العاملين	تعكس أثراً تنظيمياً في الادارات العليا

المصدر: (ادريس والغالبي، 2009).

ونظراً لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنه ستختلف بالضرورة المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعاً لاختلاف المراحل (Kaplan & Norton, 1996)، حيث تقسم هذه المراحل إلى:

- مرحلة التقديم Introduction: في هذه المرحلة تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، حيث ترتفع التكاليف قياساً بمعدل المخرجات، ويخصص هامش كبير من الإيرادات لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف.
- مرحلة النمو Growth: تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات، والدخول في أسواق جديدة، واجتذاب عملاء جدد، وزيادة الحصة السوقية، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق من خلال تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.
- مرحلة الاستقرار Sustain: تحاول المنظمة في هذه المرحلة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل.
- مرحلة الانحدار Decline Stage: تعاني المنظمة في هذه المرحلة من انخفاض شديد في المبيعات وفي الإيرادات، وارتفاع في التكاليف. حيث ترغب المنظمة في المحافظة على مستوى الاستثمارات المحققة في

المراحل السابقة، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004).

### 3-1-1: الأساليب الأساسية لتحقيق الاستراتيجية المالية:

يمكن للمنظمات تحقيق استراتيجيتها باستخدام ثلاثة أساليب رئيسية هي (Kaplan & Norton, 1992):

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: وهذا يعني التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الانتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.
2. تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية: ويقصد به العمل على تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.
3. استغلال الأصول: ويقصد به تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

يرى Kaplan & Norton (1996) أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل منظمة. يوضح الجدول رقم (3-2) كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية وكيفية تغيير الأهداف والمقاييس بما يتناسب مع كل استراتيجية.

الجدول رقم (3-2) المقاييس المالية المناسبة لتحقيق الاستراتيجية

المرحلة	المقاييس المالية لتحقيق الاستراتيجية		
	استغلال الأصول	تحسين الانتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات
استراتيجية وحدة النشاط	نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات.		معدل نمو المبيعات في القطاع
	نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات		نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد.
الاستقرار	معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل)	التكلفة بالمقارنة بالمنافسين.	النصيب من العملاء المستهدفين.
	معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية)	معدلات تخفيض التكلفة.	نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.
		التكاليف الغير مباشرة	

		-ربحية العميل وخط الانتاج.	(النسبة إلى المبيعات)	-معدلات استغلال الأصول.
	النضج	-ربحية العميل وخط الانتاج. -نسبة العملاء غير المربحين.	-تكلفة الوحدة (لكل) وحدة مخرجات	-فترة الاسترداد. -دورة التشغيل.

المصدر: (Kaplan & Norton, 1996:52).

تصنف العمليات المصرفية في مجموعتين (الزبيدي، 2000) هما:

- أ-التسهيلات المصرفية: وهي مجموعة الأعمال التي ترتب على المصرف الالتزام بتقديم سلفة أو قرض أو كفالة، مقابل حصوله على إيرادات مالية مثل العملات، وإيرادات محفظة الأوراق المالية.
- ب- الخدمات المصرفية: هي العمليات التي يقدمها المصرف إلى عملائه لقاء أجر يتقاضاه أو ودائع يقبلها المدخرون، ويعيد توظيفها بفائدة تفوق الفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع.
- يضاف إلى ما سبق، العمليات الإدارية التي تتم داخل المصرف لإنتاج وتقديم تلك التسهيلات والخدمات المصرفية.

### 3-1-2: المؤشرات المالية Financial Indicators

تتعدد النسب والمؤشرات المالية التي تستخدم في التحليل المالي بتعدد الأهداف المرتبطة بها، فهناك نسب لقياس المقدرة على توليد الدخل في الأجل القصير، واخرى لقياس المقدرة على السداد في الأجل الطويل وتقسّم النسب والمؤشرات المالية إلى خمسة أنواع (Chandra, 1997):

#### 1. نسب السيولة Liquidity

وتشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها في الأجل القصير، وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة وتعتمد نسب السيولة عموماً على العلاقة بين الموجودات المتداولة والمطالب المتداولة، ويمكن قياس السيولة بدراسة نسبة التداول، والسيولة السريعة.

#### 2. نسب الرافعة المالية Leverage Ratios

تشير الرافعة المالية إلى درجة اعتماد المنظمة على أموال القروض في سد احتياجاتها المالية وتمويل أصولها، وتقاس من خلال نسبة إجمال الالتزامات (طويلة وقصيرة الأجل) إلى إجمالي الأصول.

#### 3. نسب معدل الدوران Turnover Ratios

تقيس كيفية الاستخدام الكفء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب إلى وجود علاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة، واهم نسب معدل الدوران هي: نسب دوران المخزون، نسبة دوران الذمم المدينة، نسبة دوران الموجودات الثابتة، نسبة دوران إجمالي الموجودات، نسبة دوران رأس المال العامل.

#### 4. نسب الربحية Profitability Ratios

تستخدم هذه النسب للحكم على كفاءة استخدام المنظمة لموجوداتها، حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

ومن هذه النسب: معدل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، هامش الربح من المبيعات.

#### 5. نسب التقييم Valuation Ratios

تشير إلى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق رأس المال، أي تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد، وأهم نسب التقييم: نسب الأسعار إلى الأرباح، نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

#### 6. نسب النمو Growth Ratios

تقيس هذه النسب مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.

### 3-1-3: مؤشرات الربحية المصرفية Indicators Of Bank Profitability

تستخدم العديد من النسب والمؤشرات المالية في التحليل المالي، وتقسم هذه النسب والمؤشرات المالية إلى مجاميع تركز كل منها على جانب مالي معين (الربحية، السيولة، النشاط أو المديونية، سوق الأوراق المالية، النمو..)، حيث تساعد هذه النسب والمؤشرات في الحكم الدقيق على أداء المصرف، وتجعل الإدارة قادرة على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحسين الأسلوب المتبع في العمل.

تقيس نسب الربحية كفاءة وفعالية إدارة المصرف في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة (الغالبى، 2009؛ الحيايى، 2004) وأهم هذه النسب:

#### 1. العائد على حقوق الملكية ROE:

يقيس هذا المؤشر العائد المتحقق عن استثمار أموال المالكين والمساهمين أي العائد المتحقق للمساهمين، وارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل للأداء الكفاء للإدارة، إذ يرغب المساهمون بزيادة هذا المعدل الذي يلعب دوراً مهماً في قرارات الاستثمار (الكروي، 2009).

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

#### 2. العائد على الأصول (الموجودات) ROA:

يستخدم لقياس مدى كفاءة إدارة المصرف لموجوداته ومطلوباته ويوضح علاقة المصرف بإجمالي الأصول التي ساهمت في تحقيقه أي قدرة المصرف على توليد الأرباح من الأصول (شاكر، 1998).

$$\text{معدل العائد على الأصول} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

3. العائد على الاستثمار ROI :

يقيس هذا المؤشر كفاءة إدارة المصرف في توليد الأرباح من الأموال المتاحة لها (الموجودات) والمتمثلة بحق الملكية والودائع، وإن ارتفاع هذا المعدل يدل على قدرة المصرف في تحقيق العوائد من توظيف الأموال في الموجودات المنتجة للدخل، ويقاس (شاكر، 1998):

$$\text{معدل العائد على الموجودات المنتجة للدخل} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{متوسط إجمالي الموجودات}}$$

يعتبر هذا المؤشر من أفضل المقاييس التي تدل على الأداء ويتميز بما يلي (فاعور، 2007):

- الشمول: كونه يمكن استخدامه في قياس كفاءة استخدام الأموال وكفاءة عمليات الإنتاج والتسويق.
- يعتبر أداة جيدة للتخطيط إلى جانب كونه أداة مفيدة للرقابة.

تلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً في تحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، وملاءمة الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Nourgi & Daroca; 1996).  
يجب أن ترتبط كل الأهداف والمؤشرات في الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي، وهذا الربط بالأهداف المالية يؤكد بشكل واضح أن الأهداف بعيدة المدى للمنظمة هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، بالتالي فإن كل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات يجب أن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية.

ترى الباحثة أنه هناك العديد من النسب والمؤشرات المالية التي يمكن استخدامها في تحليل كفاءة إدارة المصرف لأصوله، وحيث أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يهتم بالسؤال: كيف يمكن إرضاء المالكين والمساهمين في المصرف؟ فسيتم التركيز على النسب التي تعطي مؤشراً لكفاءة إدارة المصرف في الاستثمار في أصول المصرف نحو تحقيق الربحية في العائد على الاستثمار (ROI) الذي يهتم له عملاء المصرف بالدرجة الأولى.

والعائد على حقوق الملكية الذي يزيد من ربحية المالكين والمساهمين.

والعائد على الموجودات المنتجة للدخل.

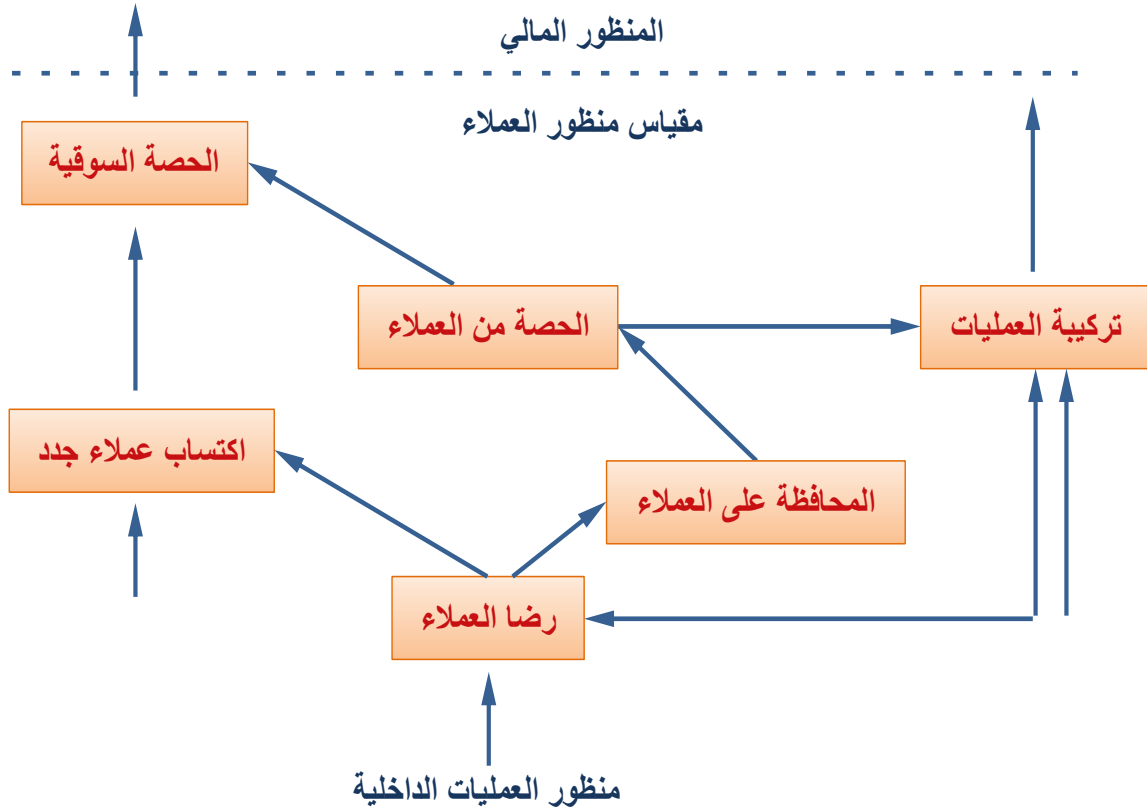
وبالتالي يمكن صياغة مؤشرات البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن للمصرف كما يلي:



البعد المالي			
المبادرات	المعيار (المستهدف)	المؤشرات	الأهداف
		- العائد على حق الملكية ROE - العائد على الاستثمار -العائد على الموجودات المنتجة للدخل	استغلال الأصول

### 2-3: بعد العملاء Customer Perspective

يهتم بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن بتحقيق رغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة والاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين جودة الخدمات وأسلوب البيع، والترجيح للمنتجات.



الشكل رقم (1-3) بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

Source: ( Kaplan, & Norton, 1996, P.59)

يوضح الشكل رقم (3-1) أن بعد العملاء يشمل عدة مقاييس أساسية تضم: رضا العملاء، والاحتفاظ بهم واكتساب عملاء جدد، إذ يزيد الحصة السوقية في السوق المستهدفة حيث الارتباط الايجابي بين الحصة السوقية والأرباح، ويمكن للمنظمة أن تجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل عملية أو مجموعة عملاء لمعرفة مساهمتهم في هذه الحصة بهدف تطوير أساليب التعامل أو كسب ولاء هؤلاء العملاء.

يتحدد ولاء العميل من خلال زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وهو ربح طويل الأجل، وولاء العميل للمصرف وخدماته يجعل منه أفضل وسيلة ترويج للمصرف للإعلان عن خدماته، والمصرف الذي يسيء موظفوه التعامل مع العملاء يساهمون في إفشاله لأن العميل هو الحكم والمقياس لمستوى جودة الخدمات المقدمة والمصرف بشكل عام.

يتعلق ولاء العميل بعنصرين أساسيين هما: رضا العميل، شكاوى العميل.

### 3-2-1: رضا العميل Customer Satisfaction:

يتكون رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه، وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. ورغم أن هذه العملية ذات طابع فردي إلا أنها تأخذ صيغة جمعية نتيجة الأحكام التي يجريها عدد كبير من العملاء خلال تقييمهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وتتأثر عمليات شراء المنتجات والخدمات بنتائج التقييم الذي يجريه العميل، فإذا كان الرضا مرتفعاً وإيجابياً فإنه ينتقل إلى ولاء وأحكام مرضية عن التعامل مع المنظمة. وبالتالي يجب على المنظمة أن تهتم بمعرفة الخصائص والمؤشرات التي يقع حكم العميل من خلالها والتي تحدد درجة الرضا أو عدم الرضا حول منتجاتها وخدماتها وأعمالها.

يتكون رضا العميل باتباع الخطوات الرئيسية الآتية (السامرائي، 2002):

- فهم حاجات العملاء: يتوجب على المنظمة أن تكون على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لها معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.
- التغذية المرتدة للعملاء: ويقصد بها الطرق والأساليب التي تستعملها المنظمة لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم.
- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء "Satisfaction Matrices Customer" الذي يتتبع رضا العملاء طوال الوقت، ومعرفة مدى تحسن أداء المنظمة من وجهة نظرهم.

يتوقف رضا العميل على إدراكه لجودة الخدمات المقدمة، ويتعلق رضا العميل بمجموعة من العوامل

أهمها:

1. التميز: إن الحصول على ولاء ورضا العميل يرتبط بقدرة المصرف على أن يكون متميزاً ومتفرداً، وهذا يرتبط بمؤشرات كثيرة أهمها العلامة التجارية أو الاسم التجاري.
  2. سعر المنتج أو الخدمة: حيث يلعب السعر دوراً مهماً في التأثير على قرارات العملاء.
  3. جودة الخدمة: باعتبار أن العميل ورجباته هي التي تقود إلى تقديم الخدمات بجودة عالية، تحدد خصائص جودة الخدمة من وجهة نظر العميل كمايلي (الطائي وآخرون، 2003؛ أبو معمر، 2005):
    - الناحية الفنية: يبدأ تقييم جودة الخدمة من قبل العميل من خلال مظهر التسهيلات المادية مثل المكان، ووجود أمكنة مريحة للانتظار في حال تأخر تقديم الخدمة، مظهر الموظفين وسائل الاتصال، المعدات ....
    - الثقة (الاعتمادية): وتعني الاتساقية في الأداء، وإنجاز الخدمة المطلوبة بشكل دقيق.
    - الاستجابة : وهي قدرة ورغبة موظفي المصرف بتقديم الخدمات المطلوبة للعملاء، والتعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء.
    - الجدارة وحسن التصرف: وتعني المعارف المهارات والقدرات التحليلية التي يتمتع بها الموظفون والتي تمكنهم من التصرف باحترام وود.
    - المصداقية والأمان: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد لتقديم الخدمات، وقدرة الموظفين على خلق الثقة وتقويتها بين العملاء والمصرف.
  4. القيمة التي تقدمها الخدمة للعميل (ربحية العميل).
- فيما يلي الشكل رقم (2-3) سلسلة الربحية وخدمة العملاء



الشكل (2-3) سلسلة الربحية وخدمة العمليات

المصدر: (Kaplan & Atkinson, 1998)

يوضح الشكل رقم(3-2) أن تحقيق الربحية يبدأ من تحقيق الجودة الداخلية في المصرف وإرضاء العميل الداخلي أولاً، انتهاء برضا العميل الخارجي وبالتالي الاحتفاظ به وزيادة ربحية المصرف.

وتعود أهمية قياس رضا العملاء للأسباب الآتية (أصيل، 2000):

1-إن المصرف قد يقوم بتطوير خدماته بشكل لا يتناسب مع رغبات العملاء وتوقعاتهم، ولا تلاقي خدماته استحساناً من قبل جمهور العملاء.

2- يساعد المصرف على الاستفادة من آراء العملاء وتجنب المشكلات التي تعاني منها المصارف الأخرى وتبني الإيجابيات في خدماته، من خلال قياس ومقارنة مستوى الخدمات المصرفية المقدمة مع مثيلاتها في المصارف المنافسة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

3- يساعد على التواصل مع العملاء، من خلال تقصي آرائهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم والاقتراب منهم وتكوين علاقات جيدة معهم.

إن قياس رضا العملاء يعطي تغذية عكسية Feedback لقياس قدرة المصرف على الوفاء بتحقيق حاجات العملاء والحصول على النتائج المرضية للطرفين(Kaplan & Atkinson, 1998) ويرتبط رضا العملاء وربحية المصرف ارتباطاً قوياً، وكلما ارتفعت درجة رضا العملاء، كلما ازداد مؤشر الدخل والربحية.

### 3-2-2: شكاوى العملاء Customers Complaints

تعتبر الشكاوى مصدراً مهماً للمعلومات وتشكل قاعدة للبيانات التي يمكن أن يستعملها المصرف في تحسين برنامج جودة الخدمات المصرفية، ويستفيد منها المصرف في وضع إجراءات لمراجعة الشكاوى المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.

إن شكاوى العملاء أفضل هدية يقدمها العملاء للمصارف، والتي تضمن استمرار ربحيتها، ويجب أن ينتقى المصرف هذه الشكاوى بكل ترحيب، وإخبار العميل مباشرة عن الإجراءات المتخذة تجاه الشكوى، بما يؤدي إلى تحويل العميل من حالة عدم الرضا إلى الرضا عن الخدمات التي يحصل عليها وعن المصرف ككل.

لذلك يجب تعريف الموظفين في الصف الأول على قواعد للتعامل مع الشكاوى الشفهية وهي ("إدارة العمليات والجودة"، 2001):

- الإصغاء باهتمام بما يجعل العميل يوضح شكواه دون مقاطعة.

- الاعتراف بوجهة نظر العميل .

- الاعتذار عما حصل للعميل.

- إيجاد حل لمعالجة المشكلة .

- التوصل إلى قرار لحل مشكلة العميل سريعاً .

- التأكد من تنفيذ ما وعد به العميل من إجراءات .

يمكن للمصرف أن يخفض من كمية شكاوى العملاء عن طريق وضع وتطوير برنامج فعال للعناية بهم يتناول جميع شكاويهم ويرد على أسئلتهم، ويضع الإجابات، ويقنعهم بها، وتكون النتيجة النهائية تخفيض عدد العملاء الذين يخسروهم المصرف، وجذب غيرهم.

الهدف الأساسي لإدارة الشكاوي هو تغطية شكاوى العملاء في الأجل الطويل بهدف تدعيم ولاء العميل للمصرف، ويتمتع النظام الفعال لإدارة الشكاوى بالخصائص الآتية :

أ- أن يكون معمماً على جميع أقسام المصرف و إداراته بشكل واضح .

ب- أن يكون سهل الفهم والاستخدام من قبل الموظفين مع ضرورة تمتعه بالسرعة في التصرف.

ت- أن يقدم معلومات تساعد في تحسين الخدمة المصرفية.

ث- ضمان تحقيق حل كامل للشكاوى، واحترام رغبة العملاء وثقتهم بالمصرف.

### 3-2-3: ولاء العملاء Achieving The Customer Loyalty

إن رغبة المصرف في زيادة حصته السوقية وكسب المزيد من العملاء ترتبط بقدرته للاحتفاظ بعملائه الحاليين ونقل مستويات الرضا إلى ولاء حقيقي يتجسد بتمتين أواصر العلاقة وجعلها مستمرة . ويعمل المصرف على كسب ولاء عملائه وتحويله من عميل محتمل إلى أن يصبح عميلاً مشاركاً فيها ومدافعاً عنها. وفي كل مرحلة يحاول المصرف دفع هذا العميل إلى تكرار عملية الشراء من خلال توفير منتجات تتميز بالخصائص التي توافق رغباته المعلنة وغير المعلنة. ويتكون ولاء العميل على عدة مراحل (Zeithaml & Parasurma, 1993):

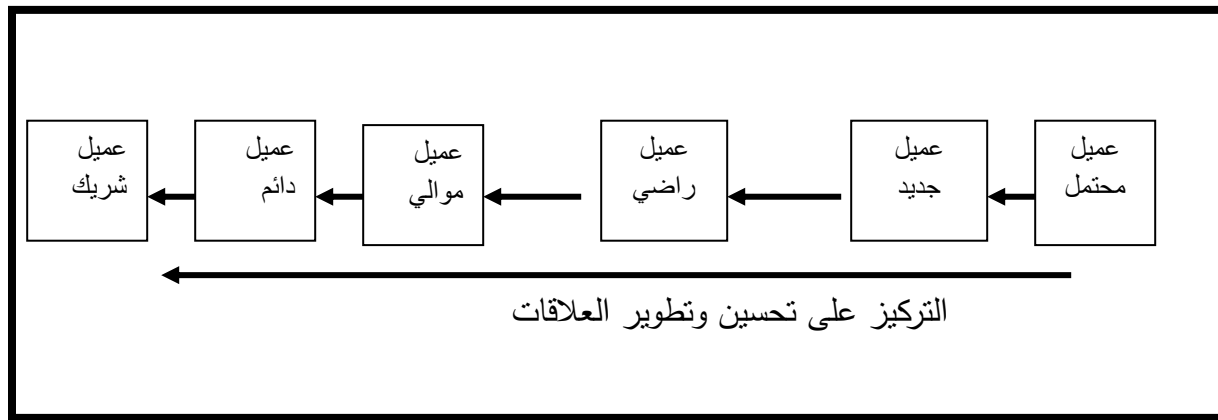
- **الاحتفاظ المبدئي:** يرتبط بقدرة المنظمة ورغبتها على إدامة العلاقة مع العملاء من خلال منح العملاء حوافز لكسب ولائهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير لا سيما إذا تعززت قدرة المنظمة على تسويق عدد اكبر من خدماتها أو منتجاتها في السوق، وعادة ما يمكن تقليد هذه السياسة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى.

- **الاحتفاظ المتقدم:** وهنا تدام العلاقة مع العملاء وعلى المدى الطويل، حيث ينظر إلى العملاء باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية، وتصبح المنظمة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتحاول المنظمة من خلال

جهازها التسويقي البقاء على تماس مع هؤلاء العملاء، من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم، وهنا تقدم المنظمة عروضاً متكاملة تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء.

- **الاحتفاظ المتميز:** ويمثل سياسات و إجراءات أكثر تطوراً يتم من خلالها إدامة العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجاً وتصبح العلاقة مع العملاء أكثر تكاملية وترابط، مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة. وهذا يؤدي إلى جعل العملاء أكثر ولاءً ويساهم في تعزيز نمو المنظمة وربحيتها.

فيما يلي الشكل رقم (3-3) يوضح مراحل تحول العميل إلى شريك



الشكل ( 3-3 ) مراحل الولاء والاحتفاظ بالعميل

المصدر: (منير، 2007، ص10)

يوضح الشكل رقم (3-3) عملية تحول العميل من عميل محتمل إلى عميل فعلي جديد من خلال استخدام المنظمة أساليب ترويجية متنوعة، وبعد أن يصبح عميلاً مباشراً وجديداً في المنظمة يجب على المنظمة إرضاءه وكسب ولائه بتقديم الخدمات التي يرغبها وبجودة عالية ومشاركته في مناقشة خطط الجودة في العمل.

إن ولاء العميل يزيد من ربحية المنظمة مع مرور الوقت وذلك من خلال:

أ- يتجه العملاء إلى تكثيف مشترياتهم التي تقود إلى قيم عالية وتكاليف توزيعية وبيعية أقل.

ب- يصبح العميل أكثر المدافعين عن المنظمة والمروجين لها.

ت- يصبح العميل راغباً في دفع أسعار عالية لقيم هو من يدركها.

إن على المصرف أن يكرس طاقاته وإمكانياته لإقامة علاقة أكثر انفتاحاً مع العميل، إذ أنه لنيل ثقته لابد من تلبية احتياجات العميل من خلال التوفيق بين استراتيجيات المصرف ومنتجاته وخدماته وأسلوب عمله. إن

القاعدة الأساسية التي يجب أن يلتزم بها المصرف من أجل تحقيق التفوق في السوق الاقتصادية وتحقيق أهدافه هي ( لا جودة = لا عميل ).

ترى الباحثة أن بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يركز على إرضاء وكسب ولاء العميل من خلال تقديم خدمات بجودة عالية والاستجابة لشكواه بالسرعة الممكنة وحلها، والاحتفاظ ببيانات عن العملاء بعد تقسيمهم إلى شرائح حول أهم العملاء، و البحث عن العملاء بأساليب ترويجية وتحويلهم إلى عملاء راضين يدينون بالولاء للمنظمة وتكريس صورة ذهنية جيدة للمصرف في عيون عملائه، مما يؤدي إلى اكتساب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمصرف.

والتغذية العكسية التي ترد من هذا البعد تدفع إلى تحسين جودة العمليات الداخلية وإلى تعزيز التعلم المنظمي والتطور.

ويمكن استخدام المقاييس والمؤشرات التالية في بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن للمصرف كما يلي:

بعد العملاء			
المبادرات	المعيار	القياسات (المؤشرات)	الأهداف
		-رضا العميل -التسليم في الوقت المحدد -ربحية العميل -معدل الاحتفاظ بالعملاء -زمن الاستجابة للعميل -زمن معالجة الشكاوى - معدل اكتساب عملاء جدد -متوسط العلاقة مع العميل -الاتصالات التسويقية -عدد الأبحاث التسويقية -عدد الحملات الترويجية	- ولاء العميل -حصة السوق - العلامة التجارية

### 3-3: بعد العمليات الداخلية Process Internal Business

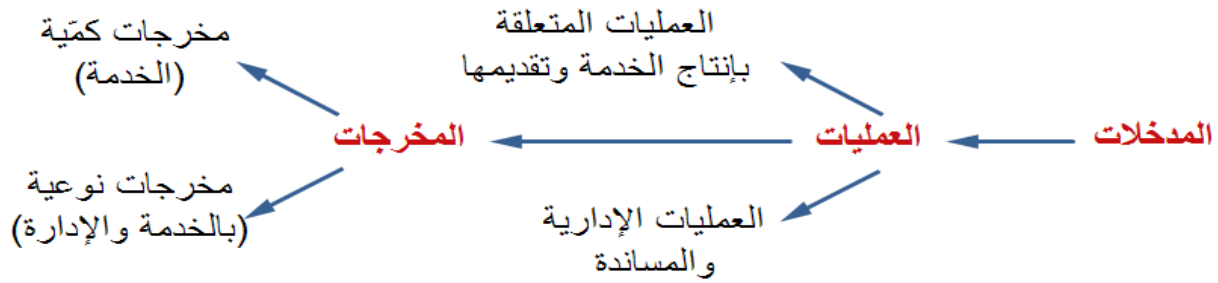
تتعلق استراتيجية العمليات بوضع الخطط والسياسات العامة لاستخدام موارد المنظمة لدعم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة في المدى الطويل (Chase & Aquilano, 2005).

ويعرف Aranda (2003) العمليات المصرفية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تسعى إلى تحقيق نظام تسليم الخدمة يقابل توقعات العميل ويتفوق عليها عن طريق تكييف أبعاد الخدمة وزيادة مرونتها، وتصميم وتقديم خدمات جديدة والسرعة في إيصالها للعميل وتحقيق أهداف المالكين.

يجب تصميم العمليات الداخلية بعناية فائقة من قبل ذوي الخبرة بالعمليات الداخلية، حيث يوجد نوعان من عمليات الأعمال وهما (النعمي وآخرون، 2009):

- العمليات المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات.
  - العمليات الإدارية والعمليات المساندة.
- كلا العمليتين مهمتان في إضافة قيمة للمنظمة لذلك يجب قياسهما ومتابعتهما.

فيما يلي الشكل رقم (3-4) انسياب العمليات من أجل قياسها



الشكل رقم (3-4) انسياب العمليات

المصدر: إعداد الباحثة من خلال: (النعمي، 2009، ص207)

يوضح الشكل (3-4) أن المدخلات تتحول من خلال العمليات التي تقوم بها المنظمة سواء العمليات التي تتعلق مباشرة بتقديم الخدمة أو العمليات الإدارية غير المباشرة ينتج عنها جميعها مخرجات تتمثل في الخدمة المقدمة من جهة ومخرجات معنوية تتمثل في إرضاء العميل وإسعاده.

يركز محور العمليات الداخلية على كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء والمحرك المالي بزيادة ثروة المساهمين من ناحية، وفي تحديد المبادرات التي سوف تحسن



الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية من ناحية ثانية، سعيًا لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين.

تتضمن عمليات المنظمة من خلال هذا المحور على العمليات التالية (Kaplan & Norton, 2004):

- 1- العمليات التشغيلية.
- 2- العمليات الإدارية للعملاء.
- 3- العمليات الإبداعية.
- 4- العمليات التنظيمية والاجتماعية

### 3-3-1: سلسلة العمليات الداخلية The Chain of Internal Business Process

يأخذ محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار ثلاث دورات (Kaplan & Norton, 1996):

#### الأولى: دورة الإبداع Innovation Cycle

حيث يتم في هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب الخدمة، ونوعية العميل وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ويتمثل الإبداع بقدرة المنظمة وعملياتها الداخلية على تلبية حاجات العميل من خلال تطوير منتجات جديدة ومنظورة.

تتكون عمليات الإبداع في الإطار العام من جزأين أساسيين (Kaplan & Norton, 1996):

1- تحديد طبيعة السوق: وهذا يتطلب إجراء عمليات البحث والتطوير، وتقديم معلومات واضحة ودقيقة للإدارة حول حاجات السوق وتتضمن:

- تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات العملاء والأسعار المتوقعة للخدمات الجديدة المستهدفة.
- تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، الخدمات الحالية والمتوقعة.
- 2- تطوير الخدمة وتتضمن:
  - الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون على شراء منتجاتهم وخدماتهم، مثل الجودة، السعر...
  - تحديد شكل الخدمة الذي يحقق إشباع الحاجات الغير مشبعة للعملاء ومن ثم تصميم الخدمة بما يتناسب مع رغبات العملاء وحاجاتهم.

يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع (حريم، 1997):

1- الإبداع التكنولوجي: ويخص الانتاج وتحسين المنتج وأساليب الانتاج الفنية.

2- الإبداع التنظيمي (الإداري): ويعني تغيير إجراءات وإعادة تنظيم وإدماج طرق جديدة من أجل جعل سلوك المنظمة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية وتحسين أداء المنظمة.

### الثانية : دورة العمليات Operations Cycle

تمثل دورة العمليات موجة قصيرة لإيجاد قيمة في منظمات الأعمال، فبعد أن تحدد المنظمة احتياجات العملاء تبدأ مرحلة البحث من خلال القدرات المتوفرة لتقديم خدمات جديدة عالية الجودة للأسواق والعملاء. تتضمن دورة العمليات نشاطين رئيسيين:

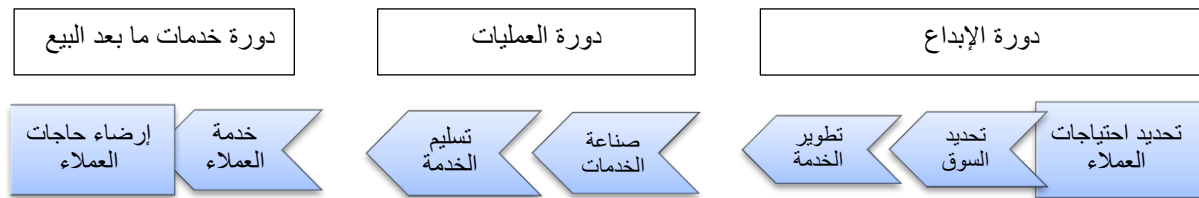
- صناعة وإنتاج الخدمات بالاعتماد على دورة الإبداع، فالمنظمة تقوم بإنتاج الخدمة التي تعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء.
- تقديم الخدمات: وذلك بعد إنتاج الخدمة، وقيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للخدمات الحالية والجديدة.

### الثالثة: دورة خدمات ما بعد البيع Post sale Service Process Cycle

تعتبر الدورة الثالثة في سلسلة العمليات الداخلية، تتم من خلال الربط وتحديد العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، وتشتمل على:

- استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها.
- معالجة الأخطاء في صناعة وتقديم الخدمة للعميل.
- إدارة عمليات البيع.
- المسؤولية الاجتماعية.

فيما يلي الشكل رقم (3-5) يوضح منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم (3-5) منظور العمليات الداخلية

Source: (Kaplan & Norton ,1996).

يبين الشكل رقم (3-5) سلسلة الأنشطة ومرحل العمليات في المنظمة والتي تقدم قيمة للعميل في كل دورة وفي النهاية في تحقيق الأهداف المالية.

### 2-3-3: التحسين المستمر The continuous Improvement

تقوم إدارة المنظمة بمتابعة إجراء التحسينات المستمرة لتكون بيئة العمل مواتية لاستيعاب المفاهيم الجديدة وأن تبدأ عملية التحسين بالتخطيط من خلال وضع خطط التحسين لجودة العمليات، وإبلاغها للعمال وتنفيذها ومراجعتها.

إن عملية التحسين لا تنتهي، بل تتطلب قياس الأداء والإنجاز بشكل مستمر وفي جميع المستويات الإدارية، حيث أنه لكل مستوى مقياسه الخاصة. إذ أن انخفاض مستوى الجودة في بيئة العمل في المنظمة وظهور أخطاء وعيوب سيؤدي إلى زيادة نسبة التالف (وهو عبارة عن الفشل في استخدام مقدرة الموظفين العاملين في المنظمة) وبالتالي ستؤدي إلى فقدان العملاء وخسارة المنظمة في النهاية (مرسي، 2002).

### 3-3-3: أهداف العمليات The Objectives of Operations

تشتق أهداف العمليات من رسالة العمليات، وتختلف عن الأهداف الشاملة كونها أكثر تحديداً وترتبط بتحقيق الأهداف، وتقاس بما يحققه المنافسون أو بالمعايير المستخدمة على مستوى الصناعة لتدعيم قدرة العمليات في تحقيق أهدافها مقارنة بأداء المنافسين. وهذه الأهداف (Schroeder, 2004): هي:

#### ✘ التكاليف:

إن تخفيض التكاليف هو هدف تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه، وتقسّم تكاليف الجودة في العمليات إلى (حسن وعزام، 1999) ما يلي:

1. تكاليف الفشل ( Failure Costs ): وهي تكاليف تنتج عن الخدمات السيئة وتشمل هذه التكاليف على:
  - تكاليف الفشل الداخلي ( Internal Failure ) هي التكاليف التي يتم اكتشافها أثناء عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات وتتضمن تكاليف الفشل الداخلي: ضياع في الزمن، تكاليف المراجعة والفحص، وتكاليف أعطال الأجهزة و الحاسبات.
  - تكاليف الفشل الخارجي ( External Failure ) يقصد بها تكاليف الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تقديم الخدمة للعملاء وتتضمن تكاليف الضمان، ومعالجة شكاوى العملاء، وفقدان السمعة الجيدة أمام العملاء.
2. تكاليف التقييم ( Appraisal Costs ) وهي التكاليف المرتبطة بالفحص والاختبار والقياس، والغرض منها اكتشاف الخدمات المعيبة أو التأكد من عدم وجود عيوب.
3. تكاليف الوقاية أو منع الأخطاء ( Prevention Costs ) ويقصد بها التكاليف المتعلقة بمنع حدوث الأخطاء، وتشتمل تكاليف (نظم التخطيط والإدارة، التدريب، إجراءات ضمان الجودة وغيرها).

### ✘ الجودة:

يسعى العملاء للحصول على قيمة مضافة من خلال الخدمات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، وتسعى المنظمات إلى الفوز برضا العملاء وتلبية متطلباتهم وتحقيق توقعاتهم والتفوق عليها. وترتبط جودة الخدمات المصرفية بتقييم العميل لها بشكل أساسي.

### ✘ التسليم:

يرتبط التسليم بثلاثة عوامل أساسية هي:

- سرعة التسليم (وقت الانتظار): ويقاس بالوقت المستغرق بين استلام الطلب من العميل وتلبيته.
- التسليم بالوقت المحدد الذي يعد به الموظفون عملاءهم للحصول على الخدمة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد.

### ✘ المرونة:

تتضمن بعدين (Davis & Chase, 2003) أساسيين يتعلق كلاهما في كيفية تصميم عمليات المنظمة، فالبعد الأول: يعبر عن قدرة المنظمة لمنح عملائها مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات. والبعد الثاني: يتعلق بالسرعة التي تستطيع فيها المنظمة تغيير تصميم العمليات والخدمات، بما يتوافق مع تغيير تفضيلات العملاء والتطورات التقنية الحاصلة (Krajewski, Ritzman, 2005)

ترى الباحثة أن بعد العمليات الداخلية يركز على سلسلة العمليات التي يجب إنجازها بحيث تتوافق مع متطلبات ورغبات العملاء والتفوق على توقعاتهم، وقيام الكادر البشري الكفاء بأداء هذه العمليات سيؤدي إلى رفع جودتها وصناعة وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي أهداف المصرف المالية من جهة وأهداف العملاء في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى، وهذا يتطلب القيام بالتحسين المستمر للعمليات بما يتوافق مع التغييرات التكنولوجية وأذواق العملاء ورغباتهم.

ويمكن صياغة بعد العمليات الداخلية ووضع مؤشرات له في بطاقة الأداء المتوازن للمصرف كما يلي:

العمليات الداخلية			
المبادرات	المعيار (المستهدف)	القياسات (المؤشرات)	الأهداف
		-انتاجية الموظف -تحديث نظم التشغيل -مدة انتظار العميل للحصول على الخدمة -عدد الشكاوى المقدمة (معدل الشكاوى) -معدل الأخطاء -عدد العمليات الاجمالي -عدد العمليات الخاصة بكل عميل	تقديم خدمات ذات جودة عالية خلق قيمة للعملاء

### 3-4: بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يركز بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تعلّم المنظمة بما يعزز قدرتها التنافسية، وذلك من خلال تحديد وتشخيص البنية التحتية بهدف تحقيق نمو وتحسين طويل الأجل. كما أنه يعكس الاستثمار في الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ووجود نظم معلومات متطورة تساند التغيير في الإجراءات الروتينية المطبقة.

يحدد بعد التعلم والنمو ما يلي:

- المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
  - يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
  - يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح.
- تشكل بطاقة التعليم والنمو الحجر الأساسي للنجاح في أي منظمة تهتم بعامله، إذ يتركز المخزون الرئيسي للمعرفة في ثقافة المنظمة وهو ما يدفع الموظفين للاهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مستمر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال (الطراونة والشرعة، 2008):

-تعليم وإطلاع الموظفين على الخطط المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق الأهداف.

- التأكيد على أن مسؤولية المديرين هي تعزيز الاتصال أفقياً وعمودياً.

- تشجيع و تقدير العاملين وتزويدهم بمعلومات دقيقة وواضحة.

-بناء مجموعات عمل تعمل بروح الفريق.

وتشمل هذه البطاقة ثلاثة أنواع من رأس المال (Kaplan & Norton, 2004) :

### 3-4-1: رأس المال البشري Human Resources Capital:

ويمثل الموارد البشرية في المنظمة والذي يتضمن المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى الأفراد، والتي يتم تحفيزها على الإبداع والابتكار بهدف التطوير والتحسين المستمر للأداء.

يتم تقييم أداء المنظمة وقدرات موظفيها من خلال المقاييس (Kaplan & Atkinson, 1998) الآتية:

1. رضا الموظفين وولائهم Employee Satisfaction:

إن رضا الموظف في عمله وتلبية حاجاته وتحسين وتطوير مهاراته يدفعه قدماً نحو الأمام ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل .

- مشاوررة وإشراك الموظفين في التغيير الوظيفي وإدخال التكنولوجيا الجديدة .

يمكن أن يقاس رضا الموظفين عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم مثل (الروح المعنوية، المناخ التنظيمي، الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية، نمط الإشراف، ظروف العمل، العلاقات مع مجموعة العمل).

2. المحافظة على الموظفين Employee Retention:

تحرص المنظمة على الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوءة الذين يمثلون القوة الحقيقية للعمل كما أن ولاء الموظفين يساهم في إيجاد قيمة للمنظمة، ويعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة الموظفين في البقاء بالمنظمة.

3. إنتاجية الموظفين Employee productivity:

تمثل إنتاجية الموظفين مقياس للمخرجات المرتبطة بقدرات الموظفين الإدارية والسلوكية والإبداعية والتطويرية، والتي تعطي مخرجات تساهم في رضا العملاء. وتعتبر إنتاجية الموظفين عما ينتجه الموظفون مقاساً بمؤشرات عديدة كنسبة الإيرادات إلى عدد الموظفين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد الموظفين.

### 3-4-2: رأس المال المعرفي Knowledge capital

تعتبر المعرفة مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة فعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات، تقوم المنظمة الناجحة من خلال فرق العمل النشيطة لديها لتكوين معرفة جديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل المنظمة وتجسدها في إبداع وابتكار منتجات أو خدمات وأساليب وإجراءات عمل

جديدة.

تتم عملية نشر المعرفة والتعلم في المنظمة من خلال أمرين أساسيين هما:

## 1. إدارة المعرفة Knowledge Management

تعرف إدارة المعرفة بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية للمنظمة بكفاءة وفاعلية (الكبيسي، 2005).

وتأتي أهمية إدارة المعرفة من العوامل التالية (Darroch &McNaughton, 2003; Gorolik &Tantawy,2005)

- تساعد في إيجاد بيئة تعاونية وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوفرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- تعتبر مصدر من مصادر كفاءة المنظمة، وهذا يتطلب من إدارة المنظمة الحصول على أكبر قدر من المعرفة.

- تلعب دوراً أساسياً في خلق معارف جديدة، إذ أن إدارة المعرفة تعتبر مرحلة سابقة لعملية الابتكار.

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين وتمكينهم ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفعالية المنظمة في إنجاز أهدافها.

وتتطوي إدارة المعرفة على العمليات (Survary, 2005) التالية :

- تكوين وتوليد المعرفة.

- تخزين وتنظيم المعرفة

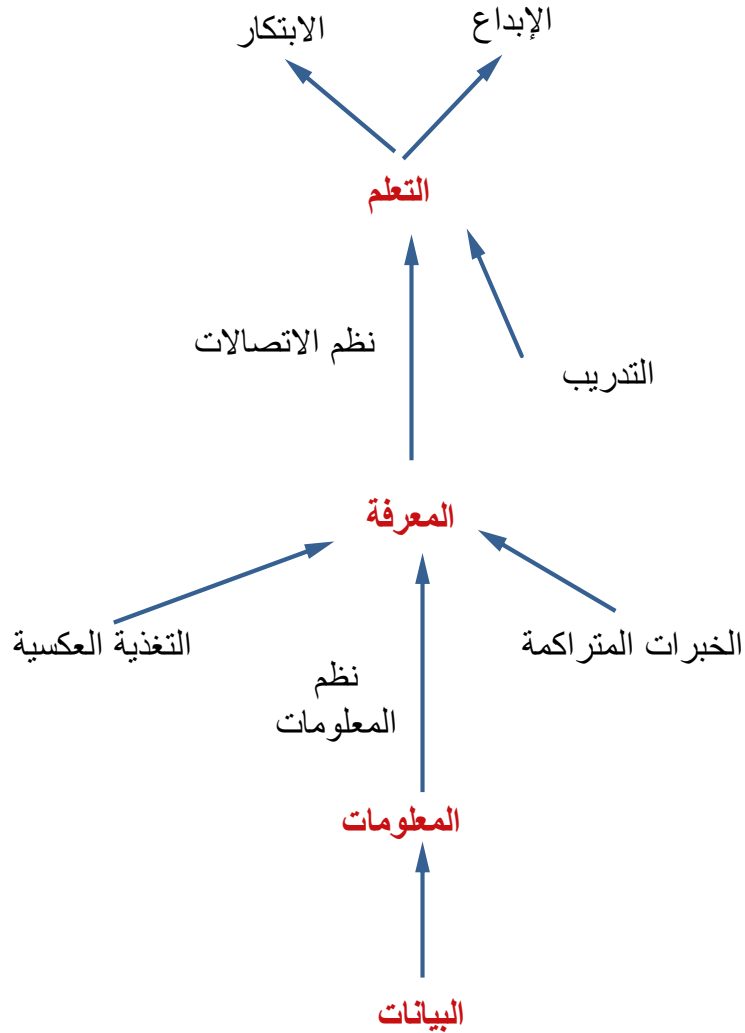
- نقل ومشاركة المعرفة.

- تطبيق المعرفة.

## 2. قدرات أنظمة المعلومات The Ability of Information systems

يجب أن تعتمد المنظمة على أنظمة معلومات قادرة على تزويد الموظفين بما هو ضروري في المجالات المتعلقة بالعمل. ولكي يكون الموظفون فاعلين في بيئة المنافسة الحالية يحتاجون إلى معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة، ويحتاج الموظفون في مستويات العمل المباشرة إلى مثل هذه المعلومات بالوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، بما يساهم في تعزيز علاقة المنظمة بعملائها، إذ تساعد هذه المعلومات في تشجيع الالتزام والانتماء للمنظمة وخصوصاً في أوقات التغيير التنظيمي، وبالتالي فالتغذية العكسية السريعة والدقيقة تعطي الموظفين القدرة على التكيف والاستجابة المناسبة لطلبات العملاء.

وفيما يلي الشكل رقم (3-6) يوضح مصادر المعرفة ونتائجها.



الشكل رقم (3-6) مصادر المعرفة ونتائجها

المصدر: إعداد الباحثة

يوضح الشكل رقم (3-6) البيانات التي تتكون في المصرف وتتحول من خلال تحليلها ومعالجتها إلى معلومات ذات أهمية تنقلها نظم المعلومات المتطورة بالإضافة إلى وجود الخبرات التراكمية لدى الموظفين والمصرف والمعلومات الراجعة، تتحول بمجموعها إلى معرفة عندما يتم استخدام نظم ووسائل اتصال فعالة، بالإضافة إلى التدريب ينتقل المصرف إلى مصرف متعلم وهنا يكون قادراً على إبداع وابتكار أساليب عمل جديدة وخدمات جديدة.

يعرف أبو خضير (2007) المنظمة المتعلمة بأنها تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها



بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم الجماعي المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.

### 3-4-3: رأس المال التنظيمي (الإجراءات التنظيمية) **Organizational capital**:

يمثل رأس المال التنظيمي: العمليات التنظيمية والهيكلية والإجراءات والتكنولوجيا المستثمرة في المجالات المادية والمالية المختلفة في المنظمة (حمود، 2010). والتي تقوم على إيجاد انسجام وتفاعل بين قدرات الموظفين ومهاراتهم، وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل، بما يساهم في إيجاد قيمة حقيقية في سلاسل القيمة لمختلف الأنشطة التنظيمية، من خلال التمكين والاندماج في العمل والتحفيز.

#### 1. تمكين الموظفين **Employees Empowerment**:

إن مفهوم تمكين الموظفين يعني إيمان الإدارة بأن الموظف في العمل الإداري متفرد بإمكانياته ومهاراته ولديه قدرة للخلق والإبداع، واعترافها بأن القرارات المتخذة ستكون أكثر فعالية إذا ما كانت آراء الموظفين تشكل مدخلات أساسية لهذه القرارات، ويتم تمكين الموظفين من خلال:

- إشراك الموظفين وتفويض السلطة والمسؤولية.
- مجموعات العمل
- المكافأة والتقدير.
- تقويم الأداء .

إن إشراك الموظفين هو التزام طويل المدى، وطريقة جديدة لتسيير العمل، وتغيير أساسي في ثقافة العمل داخل المنظمة، فالموظفون الذين دربوا وأعطوا الصلاحيات وجرى تقديرهم على نجاحاتهم يمارسون أعمالهم وكأنهم يملكون المنظمة ومسؤولون عن أداءها.

تعمل المنظمة على تأمين مشاركة أكبر للموظفين بجعل أهداف الموظفين أكثر تطابقاً مع الأهداف العامة للمنظمة. وتختلف درجة مشاركة الموظفين وفعاليتهم حسب مكان العمل في السلم الوظيفي.

يشمل مفهوم مشاركة الموظفين وتمكينهم كل جزء من أجزاء العمل في المنظمة (ويمرzkيرتش وستيفن، 1998):

- يدبر الموظفون العمليات ويقومون بتحسينها وقياس التحسين.
- يقارن الموظفون عملياتهم بعمليات الآخرين .
- إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والعملاء.
- ترجمة الموظفين توقعات العميل إلى منتجات وخدمات .

يسهم التدريب بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الموظفين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة (Daniels, 2003)، إذ أن معظم الموظفين لا يملكون المهارة والخبرة التي يحتاجونها لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ويهدف التدريب إلى إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. وبالتالي لابد من تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية تدريباً شاملاً من الأعلى إلى الأسفل وهذا يشمل (المحياوي، 2006؛ سليمان، 2001):

- التدريب على طرق التحسين.
- التدريب على مهارات الفريق.
- التدريب على فهم حاجات العميل ومعالجة مشكلاته وتحويل نقاط الضعف إلى فرص للمنظمة.

## 2. التحفيز (المكافآت والتقدير) The Motivation :

إن الغرض الأساسي من نظام المكافأة هو تحسين أداء الموظفين، وهناك مجموعتان من الحوافز يمكن أن يعتمد عليها المدير في حفز وتوجيه الموظفين في المنظمة (أصيل، 2000):  
المجموعة الأولى: وهي مجموعة الحوافز المادية، كالمكافآت، وزيادة الأجر، وتوزيعات الأرباح للموظفين، وكلها وسائل تربط بين مستوى الأداء وبين المكافأة أو العائد المادي.  
المجموعة الثانية: مجموعة الحوافز المعنوية، كإتباع نظام جيد للترقية في المنظمة وشغل الوظائف الشاغرة من الموظفين في المنظمة، وإعطاء شهادات التقدير والتميز للعاملين الأكفاء، بما يؤدي إلى دفع الموظفين إلى الإبداع الحقيقي.

لكي يتمكن نظام المكافآت من تحسين الأداء في المنظمة، يجب أن يحقق ما يلي (عبوي، 2006):

- 1- أن يتلاءم التعويض مع العمل الجماعي ومع نوعية وجودة الانجاز.
- 2- يجب أن يشارك الموظفون في وضع منظومة التعويض، وفي وضع الأهداف، وفي تحديد مؤشرات الأداء الأساسية، ومراقبة وتقييم الأداء.
- 3- يجب أن يدرك المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافأة، حيث تمنح المكافآت بعد أن يكون هناك إنجاز يستحق مثل تلك المكافآت (مباشرة بعد تحققه).

ترى الباحثة أن بعد التعلم والنمو يوضح الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، كما أن مضمون هذا البعد يتيح معالجة القصور أو الضعف في تنفيذ الأهداف من خلال التغذية العكسية الواردة بعد تقييم الأهداف في الأبعاد الأخرى (المالي، العملاء والعمليات الداخلية) من خلال:

- الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر استثماراً طويلاً الأجل، ويساعد على تأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً.
- استخدام تقنيات حديثة لنقل المعلومات ونشر المعرفة يساعد في تحديث نظم الإجراءات.
- مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف مع التغييرات والاتجاهات الحديثة.
- الحرص على كسب رضا الموظفين وولائهم من خلال التمكين والاندماج بما يحقق لهم قيمة مضافة فإذا أرادت المنظمة عميلاً مالياً يجب أن يكون لديها موظف موالى.

ويمكن إدراج المؤشرات التالية في بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في المصرف كما يلي:

بعد التعلم والنمو			
المبادرات	المعيار	القياسات	الأهداف
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-رضا الموظفين</li> <li>- الحوافز المادية</li> <li>-معدل دوران الموظف</li> <li>-النمو الوظيفي(عدد الترقيات)</li> <li>-معدل الاحتفاظ بالعاملين.</li> <li>-معدل الاتصالات الداخلية</li> <li>-عدد فرق العمل (حلقات الجودة)</li> <li>-عدد المقترحات الابداعية</li> <li>-قيمة مضافة للموظفين</li> <li>-نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي</li> <li>-تكاليف البحوث والتطوير</li> <li>-عدد الدورات التدريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ولاء الموظفين</li> <li>-ثقافة تنظيمية تستند إلى الجودة</li> <li>-الابتكار والابداع</li> </ul>

### 3-5: البعد الاجتماعي Social perspective :

تتجه المنظمات إلى تبني مفاهيم جديدة تتمثل في المسؤولية الاجتماعية، إذ لم تعد تعتمد فقط على المركز المالي أو على ربحيتها، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة المنظمات وتعزيزها، واستقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية.

عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة World Business Council for Sustainable Development (1998) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام مستمر من قبل المنظمة لاتباع سلوك أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين جودة حياة العاملين وأسرهم، وأيضاً تحسين جودة المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام.

كما عرفها البنك الدولي بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

يعتقد البعض أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر تكلفة تقع على عاتق المنظمة وتقلل أرباحها، لكن أثبتت الدراسات أن قيام المنظمة بمسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورة ومركز المنظمة في نظر عملائها والجمهور مما ينعكس إيجابياً على عائدات المنظمة.

### 3-5-1: أبعاد المسؤولية الاجتماعية Dimensions of social responsibility :

يرى (Griffin، 1993) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية هي:

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة:  
وهم الأفراد والمنظمات الذين يأترون بشكل مباشر بسلوك المنظمة والذين يستفيدون من تعاملهم معها، العمال، الملاك وحملة الأسهم، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة...
2. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة الطبيعية:  
حيث قامت الكثير من الدول بإصدار العديد من التشريعات والقوانين لتنظيم عملية التخلص من النفايات وإلزام العديد من الصناعات بالقيام بعمليات تصنيع لا تحدث ضرراً بالبيئة.
3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الرفاهية العامة للمجتمع:  
من خلال المساهمة في بناء المدارس ودعم المنظمات الخيرية والمتاحف والمساهمة في تطوير الصحة العامة والتعليم.  
ويمكن التعبير عن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة بالمعادلة التالية:  
المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية.

### 3-5-2: تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Assessment Of The Social

#### :Responsibility Of Organizations

أكد بعض الاقتصاديين أن هناك علاقة إيجابية بين الاستجابة الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأداء الاقتصادي لها، وأن هناك علاقة ارتباط بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية عند حد معين، ويوضح (جاد الرب، 2010) ما يلي:

- يزداد الربح إلى حد معين عند استجابة المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية.
- يبدأ الربح في الانخفاض عند زيادة الأعباء الاجتماعية التي تتحملها المنظمة.
- وهناك نقطة معينة يحددها الخبراء في المنظمة هي أحسن مستوى مقبول للمسؤولية الاجتماعية.

### 3-5-3: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية The Benefits Of Adopting Corporate

#### :Social Responsibility

إن تحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع قراراتها وأنشطتها يحقق فوائد هامة ( منشورات الأمم المتحدة، 2004) مثل :

- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
- زيادة الانتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الانتاجية.
- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم تطلعات المجتمع والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز الميزة التنافسية وثقة الجمهور بالمنظمة.
- تعزيز ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين.
- تحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الانتاجية وكفاءة الموارد، وتخفيض استهلاك الطاقة والمياه، وزيادة وفرة المواد الخام...أي تحقيق التنمية المستدامة.
- تخفيض الرقابة التنظيمية.
- تخفيض نسبة غياب العاملين، وزيادة معدل الاحتفاظ، وتخفيض تكاليف التوظيف.
- تعزيز الصورة الذهنية والعلامة التجارية لدى العملاء.
- تعزيز ولاء العملاء وزيادة المبيعات.

### 3-5-4: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمصارف The ranges of social responsibility of banks

يمكن توضيح مجالات ممارسة المصرف لمسؤوليته الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة، (القاضي، 2010) كما يلي:

#### 1. المسؤولية الاجتماعية للمصرف تجاه المجتمع:

- يجب على المصرف تحديد احتياجات المجتمع والسعي للمساهمة في تحقيقها، ودعم المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي تساهم في دفع عجلة التنمية العادلة للمجتمع، من خلال:
- ممارسة أنشطته وفقاً لإجراءات تتسم بالشفافية والمسؤولية.
  - المساهمة في حماية التراث الفني والتاريخي والثقافي.
  - التشجيع على تنفيذ البرامج التي من شأنها تحقيق الرفاهية الاجتماعية.
  - دعم الجمعيات أو الهيئات للقيام بمبادرات تخدم الطبقات الفقيرة.

#### 2. المسؤولية الاجتماعية للمصرف تجاه البيئة:

تعد حماية البيئة أحد المحاور الرئيسية لتعهد المصرف بالقيام بمسؤولياته، من خلال حرصه على عدم ضياع الموارد الطبيعية والاهتمام بالآثار البيئية لقرارات التمويل التي يتخذها، من خلال قيام المصرف بما يلي:

- الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة.
- الحرص الدائم لإيجاد الحلول الجديدة والفعالة التي تتعلق بالبيئة.
- توعية عملائه بالفرص والمخاطر البيئية والاجتماعية والأخلاقية الناتجة عن أنشطتهم.
- تشجيع العملاء الذين يعتبرون الجوانب البيئية والاجتماعية أساساً لنشاطهم كما يتخذون الاجراءات اللازمة للحد من الآثار البيئية السلبية عن الأنشطة التي يقومون بها.

#### 3. المسؤولية الاجتماعية للمصرف تجاه العاملين:

تتمثل في مجموعة من العوامل مثل:

- احترام العنصر البشري: من خلال إعطاء جميع العاملين حق التعبير عن شخصيتهم والابداع في العمل.
- تقييم العاملين وتحفيزهم.
- توفير أساليب للحوار المتبادل بين المصرف والعاملين به.
- التعرف على احتياجات العاملين والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم المختلفة لتحقيق النمو.

- تشجيع الدور الاستراتيجي للاتصالات الداخلية لمساعدة العاملين على المشاركة الفعلية والواعية في تطوير المصرف.  
وفيما يلي الجدول رقم (3-3) يوضح مجالات المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (3-3) مجالات المسؤولية الاجتماعية.

العنصر	مجالات المسؤولية الاجتماعية
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص الترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
العملاء	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
الموردون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير وتوسيع المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: (الصيرفي، 2007، ص74).

تري الباحثة أن المساهمة في دعم المجتمع يعتبر واجباً وطنياً على المصرف التجاري السوري، وقيامه بأداء واجباته هو جزء من مسؤوليته تجاه المجتمع السوري، كما تعد المسؤولية الاجتماعية استثماراً طويلاً الأجل يعمل على تحسين الصورة الذهنية له في المجتمع وفي أذهان عملائه الحاليين والمرتقبين وزيادة حصته السوقية، وبالتالي زيادة ربحيته.

ويمكن تحديد مؤشرات البعد الاجتماعي للمصرف التجاري السوري في بطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:

المبادرات	المعيار (المستهدف)	القياسات	الأهداف
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-زيادة ولاء الموظفين</li> <li>-زيادة ثقة العملاء</li> <li>-عدد المبادرات في مجال دعم الأطفال الايتام</li> <li>-عدد الطلاب الذين تبناهم المصرف علمياً</li> <li>-عدد المؤتمرات المنعقدة لنشر الوعي المصرفي</li> <li>-عدد المشاريع التي مولها المصرف بما يخدم الموارد الطبيعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحسين جودة حياة المجتمع</li> <li>-نشر الوعي المصرفي</li> <li>-احترام حقوق الانسان</li> <li>-تشجيع البحث العلمي</li> <li>-الصداقة مع البيئة</li> </ul>



## الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية ويتضمن:

- 1-4: مفهوم الفعالية التنظيمية The Concept of Organizational Effectiveness
- 2-4: أهمية دراسة فعالية المنظمات The Importance of The Organizational Effectiveness
- 3-4: خصائص الفعالية التنظيمية Properties of Organizational Effectiveness
- 4-4: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: Entrances of Organizational Effectiveness
- 1-4-4: مدخل العمليات الداخلية Internal Processes
- 2-4-4: مدخل تحقيق الأهداف Achievements Goals
- 3-4-4: مدخل موارد النظام System Resources
- 4-4-4: مدخل الأطراف الاستراتيجية Strategy Parties
- 5-4-4: مدخل الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي Individual Goals and Functional Model
- 6-4-4: مدخل التطور التنظيمي Organizational Development
- 7-4-4: مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
- 8-4-4: مدخل القيم المتنافسة
- 9-4-4: المدخل الاجتماعي والسياسي Social And Political

5-4: الفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية  
Effectiveness

6-4: معايير قياس الفعالية  
Criteria of Effectiveness

7-4: معوقات قياس فعالية المنظمات  
Obstacles of Measuring Organizational  
Effectiveness Competing Values

## الفصل الرابع

### الفعالية التنظيمية

## Organizational Effectiveness

### مقدمة:

تعد الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية التي تحدد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي تقدم مبرراً لوجود المنظمة واستمراريتها، وتحتاج إدارة المنظمات إلى قياسها بهدف العمل على رفع مستوى التخطيط والادارة في المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المتجددة، ويهتم العاملون في المنظمة بالفعالية للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها، فالفعالية التنظيمية هي معيار الحكم على نجاح المنظمات.

### 4-1: مفهوم الفعالية التنظيمية The Concept Of Organizational Effectiveness

يختلف الباحثون والاقتصاديون في تحديد تعريف للفعالية حسب المدارس التي ينتمي إليها كل منهم، فمنهم من يهتم على الجانب الاقتصادي، أو من يركز على الجانب الاجتماعي أو الثقافي أو الجانب الاستراتيجي منه.

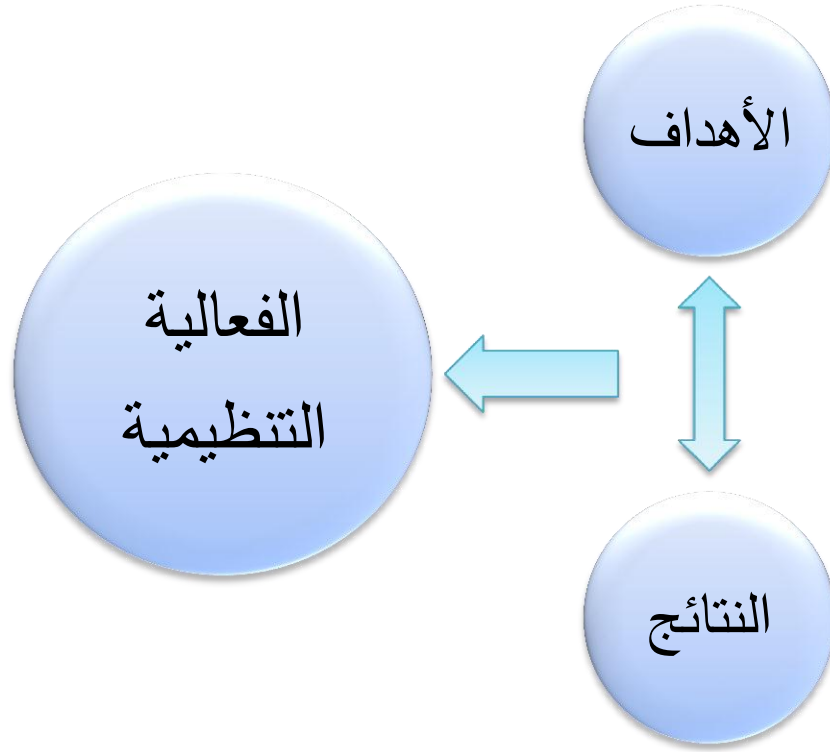
يعتبر (Barnard, 1974) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

ويرى بعض الاقتصاديين (Chakravrthy, 1986) أن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفعالية المنظمة.

ويعرف Stoner &Freeman (1989) الفعالية بأنها "القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها.

كما عرفها آخرون بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (Northcraft &Neale, 1990).

ويعرفها Anderson (1988) بأنها "تقيس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم. ويعرفها البعض بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها.



الشكل رقم (4-1) الفعالية التنظيمية

**المصدر:** إعداد الباحثة بالاستفادة من التعاريف السابقة.

مما سبق يمكن اعتبار الفعالية وسيلة لتقييم أداء المنظمة لوظائفها أو محصلة تفاعل وجهود أفراد المنظمة فيما بينهم، وبما أن المصرف منظمة متعددة الأهداف يمكن تعريف **الفعالية** بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية القصيرة والطويلة الأجل بشكل متوازن، وإرضاء الأطراف المرتبطة بالمصرف وأصحاب المصالح، وهي: الإدارة والجهات العليا، العملاء، الموظفين، المجتمع.

وتنقسم الفعالية إلى:

1. **فعالية فنية:** تتمثل في قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة المختلفة المتعلقة بالجوانب التقنية (الفنية) والتي تسهم مجتمعة في إنجاز أهداف المنظمة بشكل مباشر، وتتمثل هذه الأنشطة في تدبير كافة آليات التقنية التي تحتاج إليها المنظمة بالإضافة إلى الموارد البشرية المتخصصة التي تستطيع استخدام هذه التقنيات والموارد المادية التي تكفل استمرار المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها.

2. فعالية اجتماعية ونفسية: وتتمثل في الأسلوب التي تقدم بها الخدمات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العاملين في المنظمة والمستفيدين من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة.

## 4-2: أهمية دراسة فعالية المنظمات The Importance Of The Effectiveness Of Organizations

يعود الاهتمام بفعالية المنظمات إلى أنها الصفة الأساسية للنظام الديناميكي المتجدد الذي يسعى لتحقيق أهدافه، كما أن قياس فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والاداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها المنظمة، ومعرفة مواقع الضعف والخلل لاتخاذ الاجراءات التصحيحية وتحسين الأداء ورفع الفعالية.

وتتضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في(السلمي، 1998؛ النجار، 1999):

1. تساعد دراسة فعالية المنظمات على التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والعقبات التي تواجهها.
2. يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها كوسيلة لتقييم أدائها.
3. إن تقييم فعالية المنظمة يساعد على تحسين مستوى جودة الخدمات بحيث تكون أكثر استجابة واستمرارية لمتطلبات المجتمع.
4. تساعد في تشخيص المشكلات وحلها من خلال الكشف عن مواطن القوة والضعف والخلل في المنظمة، من أجل العمل على تنمية وتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
5. تساعد دراسة الفعالية على إمداد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، فنتائج قياس الفعالية تعتبر مدخلات تفيد في تطوير الخدمات وإحداث تغييرات هامة وجوهرية.
6. تعتبر الفعالية بمثابة مقياس إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة.

## 4-3: خصائص الفعالية التنظيمية Properties of Organizational Effectiveness

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية (الشيعاني، 2013):

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية تؤثر في خصائص التنظيم.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية...
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، والمساهمين.
- النسبية: لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، لأن دراسة المنظمة تعتمد على مصادر المعلومات وأسلوب تفسيرها إلى جانب أنها في حدود مكانية وزمانية محددة ويختلف مفهوم المنظمة الفعالة باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين منها.

#### 4-4: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: Entrances of Organizational

#### Effectiveness

لم يجمع الباحثون والكتاب على تعريف واحد للفعالية يلائم كل المنظمات وكل الظروف، وقد تعددت النظريات في أسلوب قياس الفعالية، إذ اختلف الباحثون على طريقة قياسها وفقاً لظروف كل نوع من أنواع المنظمات، ومن أبرز النماذج لقياس الفعالية التنظيمية، ما يلي:

#### 4-4-1: مدخل العمليات الداخلية Internal Processes :

يتميز هذا المدخل باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً، ويمد كفاءة العمليات التنظيمية الداخلية في المنظمة (مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراع وغيرها)، ونوعية المناخ السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفء للوظائف الإدارية، وانسياب عملياتها الداخلية بدون وجود معوقات، وارتفاع درجة رضا العاملين عن عملهم (Robins,1990).

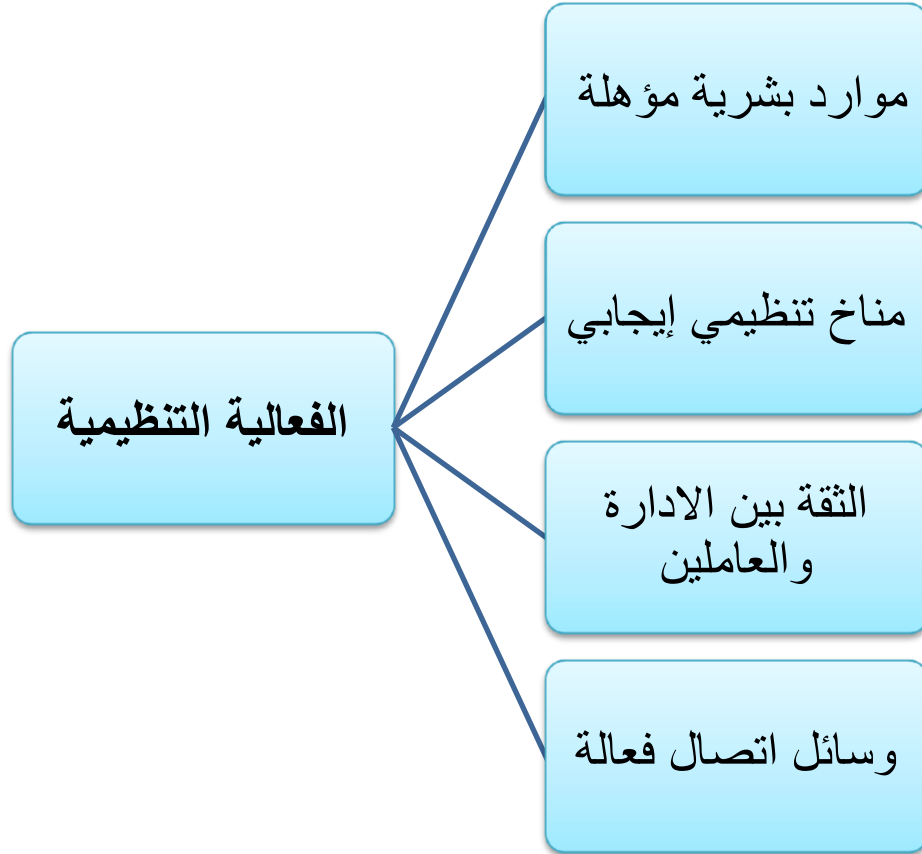
ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقاً لهذا المدخل :

- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- وجود مناخ عمل إيجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين أفراد المنظمة.
- وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة.
- توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين مما يزيد درجة الرضا الوظيفي.

وقد تعرض هذا المدخل لانتقادات أبرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والاجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.

- عدم الدقة في بيانات معظم العمليات.
- تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.
- صعوبة قياس المؤشرات المرتبطة به بشكل دقيق لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية (بن نوار، 2006).



الشكل رقم (2-4) مؤشرات الفعالية من منظور مدخل العمليات الداخلية.

المصدر: إعداد الباحثة.

#### 2-4-4: مدخل تحقيق الأهداف Achievements Goals:

يعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل انتشاراً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية حيث يمثل وجهة نظر إدارة المنظمة (Peter, et, al; 1974)، ويقاس فعالية المنظمة في ضوء مدى تحقيق الادارة لأهدافها، إذ يقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف

وقابلية قياس تحقيقها في المدى البعيد، ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة ويجب أن تكون هذه الأهداف (Robins,1990) :

- أهدافاً نهائية للمنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة ومفهومة جيداً من قبل كل أفراد المنظمة.
- أن تكون الأهداف قليلة يمكن معالجتها والقيام بها وتتجنب التضارب فيما بينها.
- ويؤخذ على هذا المدخل (النجار، 1999) ما يلي:
- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمة.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها، لاسيما في المنظمات الخدمية أو المنظمات غي الهادفة للربح.
- صعوبة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين من جهة، وصعوبة التوازن بين حاجات العاملين بالمنظمة وجمهورها وبين اللوائح والقوانين المعمول بها من جهة أخرى.
- عدم وجود إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.
- صعوبة ترتيب الأهداف أو تحديد أولوياتها حيث أنها تتغير وتتطور عبر الزمن.
- من الطبيعي أن تختلف الأهداف من منظمة إلى أخرى، وتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأهداف:
- أهداف اقتصادية: تسعى المنظمات التي تعمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات كالشركات الصناعية والزراعية والتجاري والمؤسسات الخدمية إلى تحقيقها.
- أهداف تتصل بالنظام والضبط: وهي المنظمات التي تعمل في مجال ضبط السلوك الانحرافي وعزل الأفراد الذين يمارسون هذا النوع من السلوك بعيداً عن المجتمع بقصد تقويم وتعديل السلوك المنحرف.
- أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل ضمن هذه المجموعة المنظمات التي تهتم لقيم ومعتقدات المجتمع كالجامعات ومراكز البحوث.

#### 4-4-3: مدخل موارد النظام System Resources

اعتبر هذا المدخل كحصيلة للمداخل السابقة إذ يتيح للمنظمة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (القيوتي، 2008).



يرى رواد هذا المدخل بأن المنظمة هي نظام مفتوح وبالتالي لديها العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما ارتفعت قدرتها في الحصول على ما تحتاجه من موارد من بيئتها(مسلم، 2005).

وتعرف الفعالية وفقاً لهذا المدخل على أنها "قدرة المنظمة المطلقة والنسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة أو ذات قيمة".

وتتطلب الفكرة الأساسية لمدخل موارد النظام من أن كل مشكلة تتضمن عناصر مترابطة من المشكلات الفرعية المتصلة، وبالتالي فإن حلها يتطلب دراستها ومعالجتها في شكلها الكلي لا الجزئي، وتحقيق الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

ويعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه من موارد، وأهم هذه المؤشرات:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
  - قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
  - قدرة المنظمة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة والقدرة على استغلالها.
  - الانتاجية أو الانجاز، والانتاجية هي نسبة المخرجات للمدخلات وتعادل مفهوم الكفاءة الانتاجية، باعتبار أن الهدف النهائي هو الحصول على أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات (الموارد)، وأما الانجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة ويرتبط بتكامل النشاطات بحيث تسير كافة العمليات وفق الخطة والأهداف المحددة.
  - مستوى الرضا الوظيفي.
  - قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- على الرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المنظمات إلا أنه تعرض لعدد من الانتقادات (Cameron, 1978):
- عدم الفصل بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.
  - المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
  - عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الهادفة للربح.
  - صعوبة قياس بعض المعايير مثل معيار مرونة استجابة المنظمة للمتغيرات.

#### 4-4-4: مدخل الأطراف الاستراتيجية Strategy Parties :

تتمثل الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا المدخل أن الكثير من العبارات المختلفة التي تعبر عن الفعالية إنما تعكس معيار الفعالية لأعداد مختلفة من الأفراد والمجموعات يطلق عليهم المنتفعون (الأطراف أصحاب المصلحة).

تعرف الفعالية (Robins, 1998) وفقاً لأصحاب هذا المدخل بأنها: قدرة المنظمة على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة أو جمهور المتعاملين مع المنظمة، ويمكن قياسها من خلال تقويمات مجموعات متعددة: مثل الموردين، المساهمين، العمال، أفراد المجتمع ومن هم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
  - العملاء: هدفهم الحصول على المنتجات أو الخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة.
  - العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
  - الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
  - المديرون: هدفهم الحصول على أعلى أجور، وإكبر قدر من السلطة والنفوذ.
  - الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
  - المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.
- يتم تحديد أهداف المستفيدين الوثيقة الصلة بالمنظمة ومقارنتها مع المتحقق فعلاً، وقياس مدى تحقيق أهداف المجموعات التي تقوم بتوفير الموارد الضرورية للمنظمة، وبالتالي يجمع هذا المدخل بين مدخل الأهداف ومدخل موارد النظام.

ويؤخذ على هذا المدخل:

- صعوبة الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظراً لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.
- ولا يأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.
- صعوبة تقييم فعالية المنظمة نظراً لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر، وتغير حاجاتهم ورغباتهم.

#### 4-4-5: مدخل الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي Individual Goals and Functional Model

يقوم هذا المدخل على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع الذي تعتبر جزءاً منه، وعلى رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وممن هم أصحاب مصلحة في بقاء المنظمة ونموها وما تقدمه المنظمة للمجتمع. حيث أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار والفعالية، وهذه الوظائف هي:

- التكيف (المواءمة مع البيئة)
- تحقيق الأهداف.
- التكامل.
- المحافظة على النمطية في العمل وحل الصراعات التنظيمية.

#### 4-4-6: مدخل التطور التنظيمي Organizational Development :

يركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على حل مشكلات المنظمة وتجديد قدراتها كمياري للحكم على مدى فعاليتها، حيث يتم التأكيد بشكل خاص على المتغيرات الانسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها. يرى رواد هذا المدخل أن فعالية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعة علاقتها مع بيئتها الخارجية، وبمدى قدرتها على السيطرة على العمليات وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات التي تستجد داخل المنظمة وخارجها. لذلك يركز هذا المدخل على تطوير ممارسات عملية من أجل تعزيز:

- السلوك الاشرافي الذي يظهر اهتماماً بالعاملين.
- العمل بروح الفريق في المنظمة.
- ويؤخذ على هذا المدخل:
- عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الهادفة للربح.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب الموارد.
- الافتراض القائم على أن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.

#### 4-4-7: مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

يعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة (عبد المحسن، 1996) بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، معتمدين تقييم رضا العميل الذي يعكس مدى تحسن الأداء، وهذا ما يتوافق مع مفهوم الفعالية الذي يعني أداء العمل الصحيح بشكل صحيح ، ويؤكد هذا المدخل على أن فعالية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة، إذ يهتم بثلاثة عناصر أساسية هي العملاء والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق (Shreiner, 2005). حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة في مجمل نشاطاتها وتغييرها للثقافة التنظيمية إلى تقديم قيمة لإرضاء الأطراف أصحاب المصلحة من رؤوس أموال وعملاء وعاملين.

#### 4-4-8: مدخل القيم المتنافسة (التوفيق بين قيم التنظيم) Competing Values :

ينطلق رواد هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، وليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. وتم تحديد 3 مجموعات أساسية من القيم التنافسية وهي:

- المرونة- السيطرة: وتشير إلى بعديين متناقضين من القيم، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير.

- الأفراد - المنظمة: ويمثل تعارض وأحياناً تناقض المصالح والأهداف بين الأفراد والمنظمة.

- الوسائل - الغايات: تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما الغايات تركز على النتائج النهائية على المدى القصير.

وقد قام رواد هذا المدخل بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وقسموا توجهات إدارة المنظمات إلى توجهين هما:

أ- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

ب- التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما تم التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة وهي:

- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات ونظم العمل .
  - الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.
- يقدم مدخل القيم المتنافسة بناءً على توجه الإدارة ونوع الهيكل، أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :
- مبينة في الجدول رقم (1-4) النماذج المختلفة لقياس الفعالية من مدخل القيم المتنافسة.

الجدول رقم(1-4) مدخل القيم المتنافسة

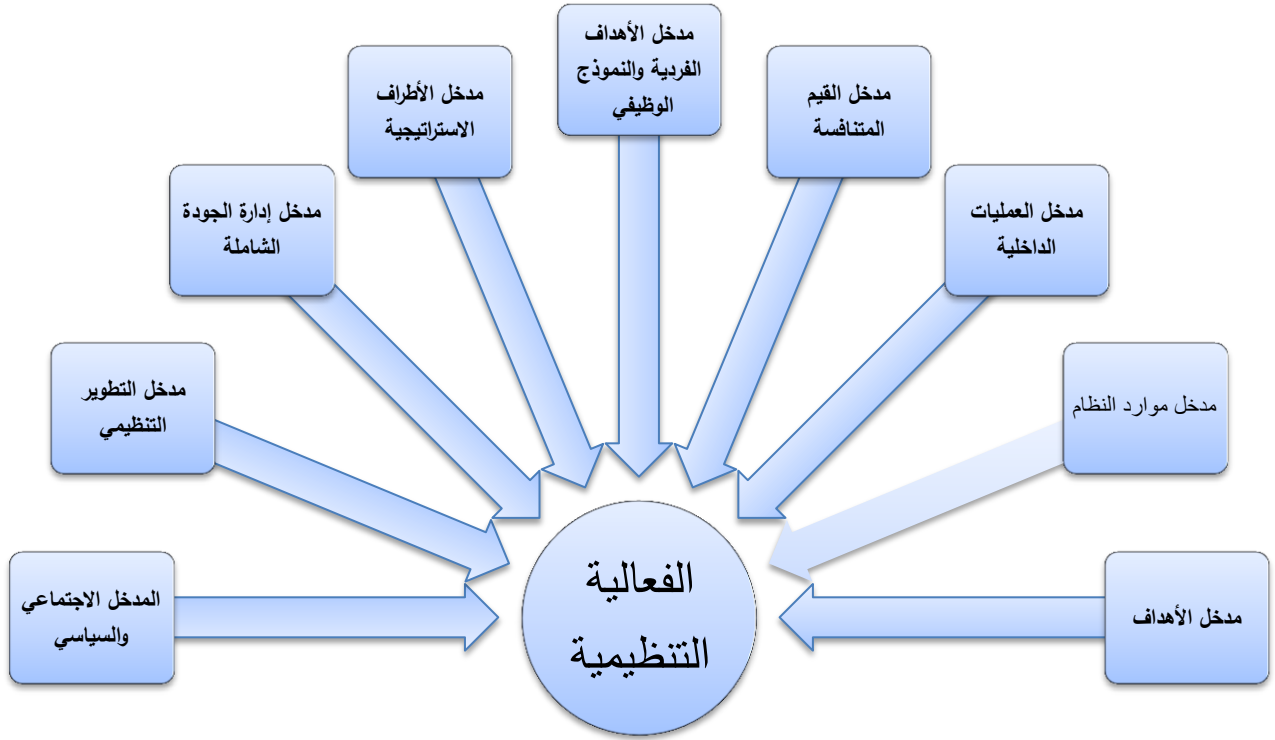
مدخل القيم المتنافسة	
مقاييس الفعالية	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية وتطوير الأفراد</li> <li>- رفع مستوى رضاهم.</li> <li>- زيادة عوائدهم الاقتصادية.</li> </ul>	نموذج العلاقات الانسانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق النمو</li> <li>- الحصول على الموارد اللازمة.</li> <li>- تطوير علاقات طيبة مع البيئة والمجتمع.</li> </ul>	نموذج النظام المفتوح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الانتاجية والربحية.</li> <li>- زيادة الكفاءة.</li> <li>- وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.</li> </ul>	نموذج الهدف الرشيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الاستقرار الداخلي.</li> <li>- وضع نظم جيدة للاتصالات.</li> <li>- وضع نظم جيدة للمعلومات والقرارات.</li> </ul>	نموذج العلاقات الداخلية

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من (صالح بن نوار، 2006، 208-209)

#### 4-4-9: المدخل الاجتماعي والسياسي Social And Political:

ويقوم هذا المدخل على مفهوم القيم التنظيمية لأعضاء المجتمع الذي يوجد به المنظمة، ويرتكز هذا المدخل على المفاهيم الأساسية الآتية (أبو الوفا وحسين، 1999):

- مفهوم النسبية: وهذا يعني أن فعالية المنظمة هو أمر نسبي، حيث أن المعلومات التي يحصل عليها المدير أو صانع القرار هي معلومات تم التوصل إليه عن طريق إجراء مقارنة بين وضعين أو أكثر وارتباط بالزمان والمكان.
  - القوة: يعني أن الفعالية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على الوصول إلى المستوى الذي ترغب به معظم عناصرها القوية المتنافسة على الاستفادة من عملياتها ومخرجاتها.
  - العدالة الاجتماعية: يعني أن الفعالية التنظيمية تعبر عن مدى وفاء المنظمة باحتياجات فئة من الأفراد والجماعات.
- وأهم ما يتميز به هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في كسب ثقة جمهورها كمعيار أساسي للحكم على فعاليتها.
- ويؤخذ عليه أنه يركز على البعد الاجتماعي للمنظمة مغفلاً الأبعاد الأخرى في عمل المنظمة.



الشكل رقم (3-4) مداخل الفعالية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مداخل قياس الفعالية التنظيمية.

مما سبق يتضح أن المداخل المختلفة التي قدمت شروحاتاً وتعريفات للفعالية التنظيمية تتمتع كل منها بمزايا ولكنها تعاني من بعض المشكلات والقصور عند التطبيق، حيث أن بعض المداخل ركزت على الموارد وعلى الكفاءة على الرغم من الاختلاف بين مفهومي الكفاءة والفعالية، وتوجد مداخل ركزت على معالجة الظواهر التنظيمية والإدارية بالإضافة إلى إظهار أهمية العوامل البيئية و دورها فيما يحدث داخل المنظمات، إلا أن إفراط هذا المدخل في التعميم أفقده واقعية التطبيق. وصعوبة قياس بعض المؤشرات التي تربط بالعلاقات التنظيمية أو الانسانية، وعدم القدرة على تحقيق توفيق بين مختلف الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمنظمة. وهو ما دفع إلى البحث عن مؤشرات تجمع إلى حد ما بين هذه المداخل وتتلافى مشاكلها ومآخذها.

## 4-5: الفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية Difference between Efficiency and Effectiveness

تستخدم كل من الفعالية والكفاءة للتعبير عن أداء المنظمات أو الأفراد، ولكن هناك فروقاً بينهما حيث تعرف الكفاءة بأنها حسن استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمنظمة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقيس الكفاءة مدى تحقيق مخرجات للمنظمة بأقل مدخلات ممكنة، ويعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \text{مخرجات المنظمة} / \text{مدخلات المنظمة}$$

وبالتالي ترتبط الكفاءة بفعل الشيء بطريقة أفضل (تهتم بالوسيلة)، والاقتصاد في إنجاز العمليات والاستغلال الأمثل للموارد.

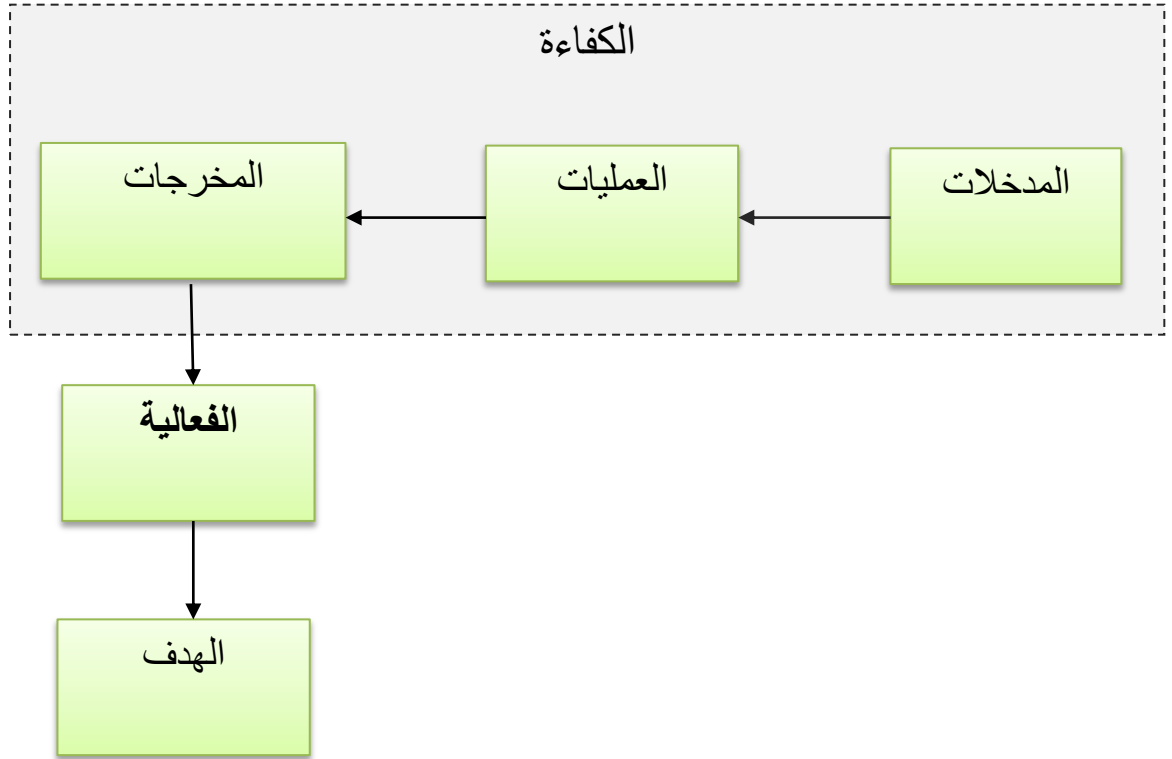
فيما اصطلح على تعريف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن الفعالية ترتبط بالهدف وبفعل أفضل شيء.

وبالتالي قد تكون المنظمة فعالة وليست كفؤة، أو قد تكون كفؤة ولكن ليست فعالة، كما يلي:

		الأداء فعال وكفاء
الأداء فعال وغير كفاء	تحقيق الأهداف ووجود إسراف في الموارد المستخدمة.	تحقيق الأهداف واستخدام أمثل للموارد
الأداء غير فعال وغير كفاء	عدم تحقيق الأهداف ووجود إسراف في استخدام الموارد	عدم تحقيق الأهداف واستخدام أمثل للموارد.
		الأداء غير فعال وكفاء

وفيما يلي الشكل رقم (4-4) يوضح الفرق بين مفهومي الكفاءة والفعالية التنظيمية.





الشكل رقم (4-4) الكفاءة والفعالية التنظيمية

يوضح الشكل رقم (4-4) الاختلاف بين مفهومي الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على المخرجات، أما الفعالية فتشير إلى الحصول على مخرجات تطابق الأهداف المطلوبة فهي تركز على النتائج والمخرجات.

#### 4-6: معايير قياس الفعالية Criteria of Effectiveness:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، وقد توصل (Campbell, 1970) إلى ثلاثين معياراً هي:

- الفعالية العامة: تتمثل في الآراء والأحكام التي تشخص حالة المنظمة وذلك بالاعتماد على الخبراء والمختصين.
- الإنتاجية: تعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تقدمها المنظمة، وتقاس عادة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل من خلال سجلات الأداء أو الأحكام والتقديرات.
- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات وتمثل كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- الربحية: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبالتالي تحقيق أهدافها، وتقاس من خلال كمية الإيرادات من المبيعات بعد خصم أية تكاليف أو متطلبات.
- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها العاملون فيه على إشباع حاجاتهم، كما يحصل العملاء على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن رضا الأطراف المتعاملة مع المنظمة من موظفين وعملاء هي مؤشرات لنجاح المنظمة.
- التحفيز والدافعية: وهي درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الروح المعنوية: وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير وقواعد السلوك في المنظمة، ومدى شعورهم بالانتماء.
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها.
- التكيف والمرونة: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تحدث في داخل المنظمة أو خارجها.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي، ويتم قياسه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- درجة الاستقرار: التي تميز المنظمة في قدرتها على تحديد الأهداف ورؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للعاملين عند مواجهتهم للمشاكل في العمل .
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتمتع المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يتمثل في ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع تفويض السلطة لعدد م العاملين بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- التقييم الخارجي: والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية وأحكامها التقييمية التي تصدرها بحكم المصالح التي تربطهم مع المنظمة.
- دوران العمل: يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بإرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- معدل التغيب: يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر، ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بهدف توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها ورفع مستويات أدائهم في العمل.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- إنتاج السلع والخدمات: إن قيام المنظمة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمه للمجتمع، وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- مصاريف الإدارة: وتمثل النسبة بين أجور ورواتب وتعويضات التي يأخذها الأفراد العاملون في المنظمة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- التركيز على الانجاز: وهي مدى استعداد المنظمة للإنجاز حيث يسعى الفرد إلى تحقيق بعض متطلباته وإنجازها ما يشكل عنصراً أساسياً للتحفيز.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
- الرقابة: تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للعاملين وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

كما قدم (Peters & Waterman, 2006) في كتابهما البحث عن التميز على أن هناك معايير للفعالية كالآتي:

- إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية.
  - الاهتمام بالعملاء.
  - الاهتمام بالعاملين.
  - رفع الانتاجية من خلال مشاركة العاملين.
  - ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة.
  - الارتباط بعلاقة جيدة مع المنظمات المماثلة.
  - بساطة الهيكل التنظيمي.
  - منح درجات عالية للإبداع والابتكار.
- وقدم بارسنز أربعة متطلبات وظيفية كمعايير لفعالية المنظمة وبقائها في السوق الاقتصادية، (القيوتي، 2008) وهي:

1. التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية معها، وإمكانية الحصول على الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.
2. الانجاز(تحقيق الأهداف): من خلال حشد الموارد التنظيمية (بعد الحصول عليها من خلال مبدأ التكيف) من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويشير إلى أن تحقيق الأهداف يتوقف على ملائمة الوسائل للغايات، ويتعلق بهذا المعيار أيضاً عملية اتخاذ القرار في المنظمة والعمليات المتعلقة بها.

3. التكامل: يعني توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، خصوصاً تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

4. الاستقرار أو الكمون الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها التنظيمي وأعمالها، ويشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المنظمة. يركز معيار الكمون على التكامل الرأسي، وذلك بعكس معيار التكامل الذي يشير إلى التماسك الأفقي بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية.

يشير معيار الكمون إلى مطلبين:

- تدعيم النمط: ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها العامل في المنظمة والأدوار التي يقوم بها خارج نطاق المنظمة مع أفراد المجتمع.

- احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها: ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية لدى الأفراد العاملين لكي يستطيعون أداء مهامهم الوظيفية.

يتضح مما سبق الترابط والتداخل بين مختلف المعايير السابقة، فتحقيق أي معيار يمكن أن يسهم في تحقيق معيار آخر.

#### 4-7: معوقات قياس فعالية المنظمات Obstacles of Measuring

#### Organizational Effectiveness

على الرغم من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم في عملية قياس وتقييم فعالية أداء المنظمات، إلا أن المشكلة الأساسية في قياس الفعالية هي الافتقار إلى فلسفة شاملة ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها(الصحن، 1998؛ أبو قحف، 1995):

- عدم وجود اتفاق عام على ماهية الفعالية كما تبين مما سبق.
- مشكلة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس الفعالية، سواء بالنسبة للمقاييس الكمية أو غير الكمية، فإذا ما أدخل عنصر الزمن قد تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها، ويرجع هذا لاختلاف حجم المنظمات والنشاط بالإضافة إلى اختلاف العوامل السلوكية والبيئية التي يصعب قياسها كمياً، وبالتالي خضوعها للحكم الشخصي.

- إهمال طرق القياس المعمول بها لكثير من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والفنية التي قد تؤثر على فعالية المنظمات، فالقياس المحاسبي للفعالية والذي يركز على الربحية كمعيار للفعالية يعاني من الكثير من القصور على الرغم من استخدامه على نطاق واسع.

- المعالجة الجزئية لجوانب الأداء التنظيمي من قبل مجموعة من المداخل في مجالات الإدارة والتنظيم (المدخل السلوكي، والتقليدي والكمي) أدت كلها إلى فشل التوصل إلى فلسفة للقياس الشامل للفعالية تعكس الواقع المتشابك لكافة العناصر والمتغيرات التي تمثل محاور القياس والعوامل المؤثرة فيها.

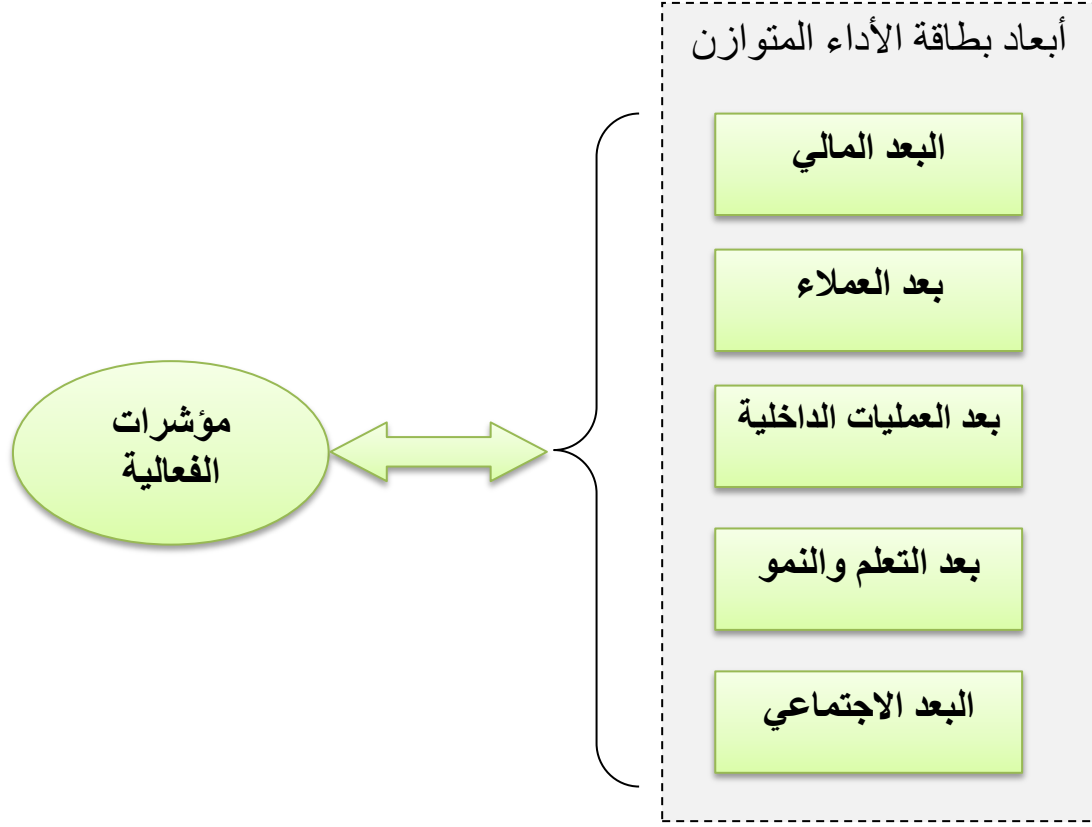
- إن القياس الاقتصادي للفعالية من خلال استخدام القيمة المضافة لا يعتبر كافياً لقياس فعالية المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يمكن تغيير القيمة المضافة من خلال العديد من الطرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة.

ترى الباحثة أنه بالاعتماد على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي يترجم أهداف المنظمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، وإمكانية إعطاء كل هدف وزناً يتناسب مع أهميته بالنسبة لإدارة المنظمة من أجل تقييم مدى تحقيقها لأهدافها، ومدى قيامها بإرضاء جميع الأطراف المرتبطة بها بشكل متوازن، والاهتمام بجودة العمليات التشغيلية وأخذها بعين الاعتبار، بالتالي فإن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يساعد على الجمع بين جميع المداخل التقليدية والحديثة لمفهوم الفعالية التنظيمية.

وبالتالي تصبح مؤشرات الفعالية بالاعتماد على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- الهدف المالي (الربحية): بما يرضي الإدارة والجهات العليا.
- هدف العملاء: يهتم بولاء ورضا العملاء.
- هدف العمليات الداخلية: تحسين جودة العمليات التشغيلية.
- هدف التعلم والنمو: تطوير وتعليم العاملين، وكسب رضا وولاء العاملين في المنظمة.
- الهدف الاجتماعي: للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية المستدامة.

ويوضح الشكل رقم (4-5) مؤشرات الفعالية بالاعتماد على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم (4-5) مؤشرات الفعالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة.

يوضح الشكل رقم (4-5) مؤشرات للفعالية بالاستفادة من مفهوم الأداء المتوازن حيث أن هذه المؤشرات تراعي تحقيق جميع أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأجل وتوازن نسبياً بين الأهداف بما يتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة ، وترضي جميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، وقابليتها للتطبيق العملي.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية ويتضمن:

1-5: لمحة عامة عن المصرف التجاري السوري Commercial Bank of Syria

1-1-5: نشأة المصرف التجاري السوري Establishment of CBS

2-1-5: الخدمات التي يقدمها المصرف

3-1-5: استراتيجية المصرف CBS Strategy

4-1-5: أهداف المصرف التجاري السوري The Bank`s Objectives

2-5: صدق وثبات الاستبيان

1-2-5: صدق الاستبيان Credibility of the Questionnaire

2-2-5: ثبات الاستبيان Reliability

3-2-5: عينة البحث The research sample

3-5: اختبار الفرضيات Test Hypotheses

4-5: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

5-5: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لرفع فعالية المصرف التجاري السوري

1-5-5: إعداد ميزانية للأداء الكلي المتوازن للمصرف

2-5-5: النتائج

3-5-5: التوصيات



## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية

#### The Field Study

#### 5-1: لمحة عامة عن المصرف التجاري السوري

#### Commercial Bank Of Syria (CBS)

يعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المؤسسات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80% وتتراوح حصته السوقية ما بين 60-70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي (التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري، 2013)، ويقع على عاتقه مهام منوطة بالاقتصاد الوطني.

#### 5-1-1: نشأة المصرف التجاري السوري Establishment of CBS

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 بموجب المرسوم التشريعي رقم /913/ تاريخ 29 \ 10 \ 1966 ، ليخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السوري ، حيث تم دمج مصارف الشرق العربي والوحدة العربية وأممية وسورية والمهجر، العاملة في سورية في مصرف واحد هو المصرف التجاري السوري وكان الهدف من هذا الدمج تدعيم الجهاز المصرفي، ورفع قدرته على استقطاب المدخرات الوطنية، وتقديم القروض اللازمة للمؤسسات الاستثمارية في سورية.

بلغ رأسمال المصرف عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية، وصدر عن رئاسة مجلس الوزراء القرار رقم /340/ تاريخ 30 \ 12 \ 1993 بالموافقة على رفع رأسمال المصرف إلى مليار واحد ليرة سورية.

وبموجب المرسوم التشريعي الصادر بالقرار رقم/ 35 / لعام 2006 والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسماله إلى سبعين مليار ليرة سورية، واعتباره مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية الاعتبارية

والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير المالية حيث تعمل تحت عنوان "المصرف التجاري السوري" ويكون مركزه الرئيسي مدينة دمشق.

تتكون المصادر المالية للمصرف بصورة خاصة مما يلي (النظام الداخلي، 2007):

- 1- رأسمال المصرف: والذي يغطي من صافي قيمة الموجودات الثابتة.
- 2- الاحتياطات القانونية والخاصة وبما لا يتجاوز 25% من صافي الأرباح السنوية.
- 3- الودائع...

## 5-1-2: الخدمات التي يقدمها المصرف التجاري السوري

### Services Provided by CBS

يهدف المصرف التجاري السوري إلى تمويل التجارة الداخلية والخارجية والقيام بمختلف الأعمال والخدمات المصرفية وفق الضوابط والحدود التي يضعها مجلس النقد والتسليف وبما لا يتعارض مع الأنظمة النافذة. كما يمنح المصرف زبائنه تسهيلات مصرفية تشمل ما يلي :

- حسم السندات التجارية
- الحسابات الجارية المدينة بأنواعها ( حسابات جارية - ودائع آجلة وحسابات توفير - وحسابات أجنبية ).
- المتاجرة بالقطع الأجنبي والمعادن الثمينة.
- فتح الاعتمادات المستندية وتمويل الأنشطة التجارية الداخلية والخارجية.
- شراء سندات السحب للاطلاع.
- تقديم القروض والسلف بجميع أنواعها للقطاعين: العام والخاص.
- خصم الأوراق التجارية بأنواعها كافة.
- الكفالات.
- تعهدات التصدير.
- إصدار سندات الدين العام وتسويقها لصالح الخزينة العامة.
- عمليات التحويل ( المناقلة ) بين الحسابات الجارية وحسابات توفير.

### 5-1-3: استراتيجية المصرف CBS Strategy

يستمر المصرف في أداء أعماله الاستراتيجية التي تحددها الخطة الاستراتيجية للمصرف 2014-2015-2016 كما يلي (التقرير السنوي، 2013):

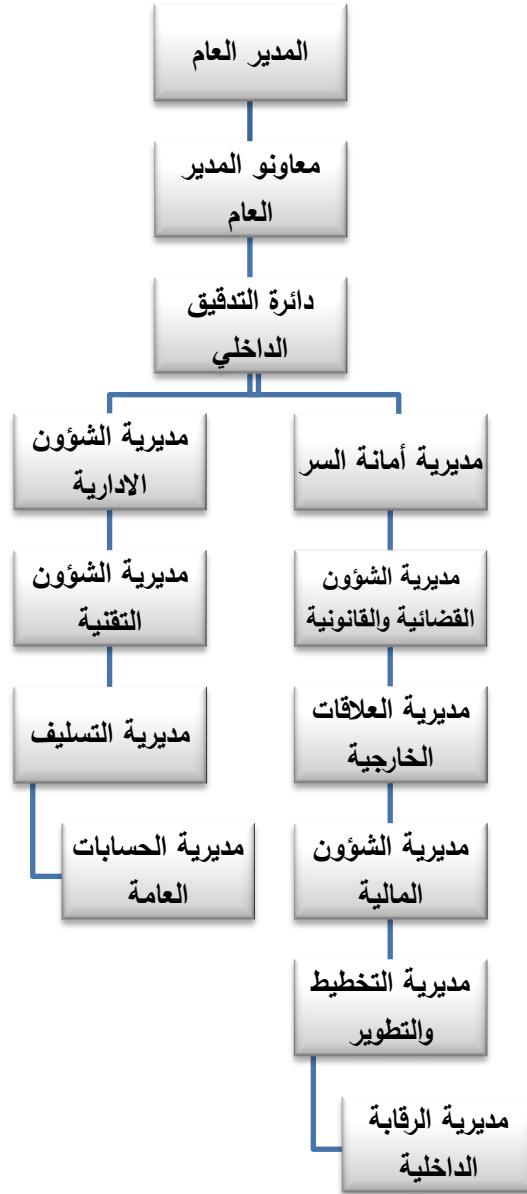
- الاستمرار في تحديث وتطوير تقنية العمل المصرفي من خلال أتمتة إجراءات العمل ودراسة ترقية النظام المصرفي إلى نسخة أحدث، وفوائد الترقية واستخراج تقارير تتوافق مع قرارات مجلس النقد والتسليف وتتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية.
- تطوير سياسة الدفع الإلكتروني والفوترة الإلكترونية بما يخدم أهداف تبسيط الإجراءات وتخفيف التعامل بالأوراق النقدية.
- في ظل الدور الاجتماعي للمصرف، يستمر المصرف في تحسين نموذج الإدارة الإلكترونية.
- الاستمرار في رفع كفاءة العاملين من خلال إقامة الدورات المصرفية المتخصصة للعاملين لديه (دورات في اللغة الانكليزية، دورات في متابعة الديون المتعثرة، دورات في التحليل المالي وفق المعايير الدولية، دورات محاسبية مصرفية...).
- تم وضع الخطة الاستراتيجية للمصرف للأعوام الثلاثة القادمة دون تحديد رؤية ورسالة استراتيجية للمصرف.

### 5-1-4: أهداف المصرف The Bank`s Objectives

يحدد النظام الداخلي للمصرف أهدافه كما يلي (وزارة المالية، 2007):

- الهدف الاقتصادي، في زيادة ربحية المصرف من خلال زيادة حجم عملياته في الائتمان والاستثمار والإيداع والعمليات المصرفية وتحقيق الأمان للأموال المتاحة.
- تمويل عمليات التجارة الداخلية والخارجية بما يتفق مع توجهات الخطة الاقتصادية.
- تقديم مجموعة من الخدمات والتسهيلات المصرفية التي تلبي الحاجات المالية للعملاء.
- المساهمة في تمويل المشروعات والاستثمار بها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق الدخل الملائم للأفراد الموظفين في المصرف لمقابلة احتياجاتهم.
- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين والمساهمة في تمويل مشروعات التنمية.
- تحويل العملة للخارج، وغيرها من الوظائف الأخرى بهدف رفع رقم أعمال المصرف وترشيد مصروفاته وأعماله.

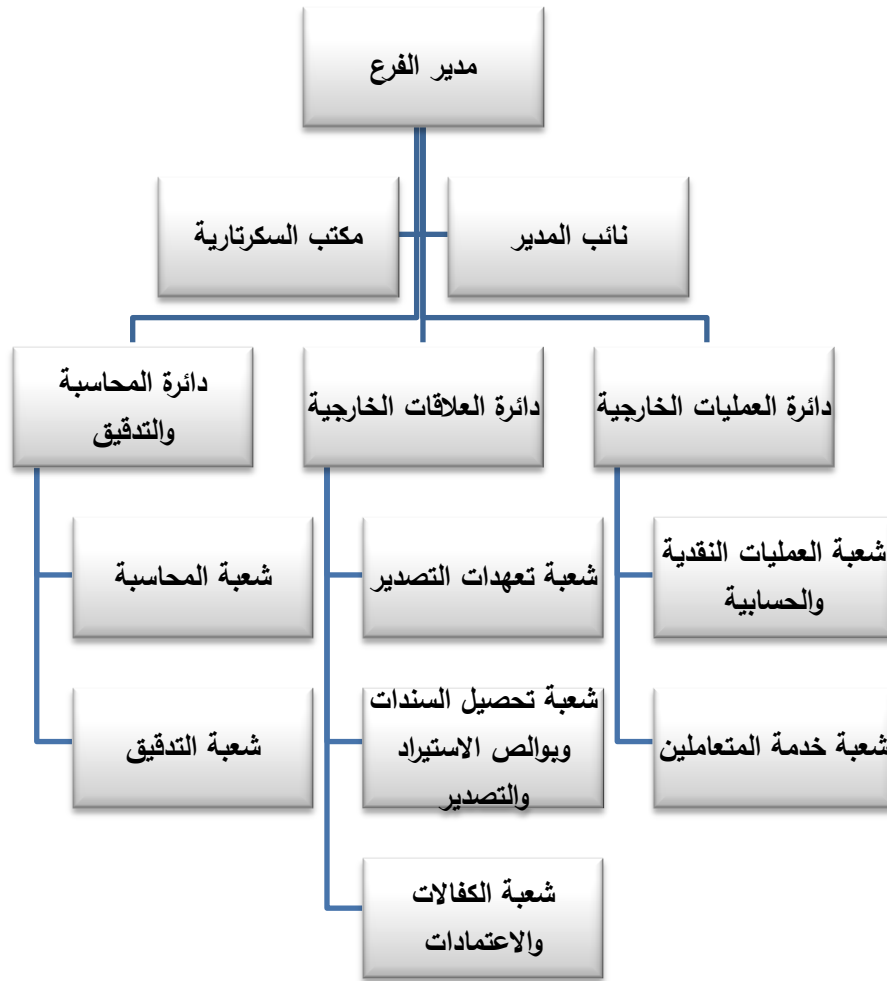
وفيما يلي الشكل رقم (5-1) يبين الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف التجاري السوري



الشكل رقم(5-1) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف التجاري السوري

المصدر: (النظام الداخلي، 2007)

كما يوضح الشكل رقم (5-2) الهيكل التنظيمي لفرع من فروع المصرف التجاري السوري كما هو وارد في النظام الداخلي للمصرف.



الشكل رقم (5-2) الهيكل التنظيمي لفرع من فروع المصرف التجاري السوري

المصدر: (النظام الداخلي للمصرف، 2007)

ترى الباحثة أنه يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية للمصرف التجاري السوري كما يلي:

1. أهداف مالية تتمثل في تعزيز الربحية.
2. أهداف تتمثل في إرضاء العملاء.
3. أهداف تتمثل في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
4. أهداف تتمثل في التعلم والنمو.
5. أهداف تتمثل في إرساء ثقافة تنظيمية تستند إلى الجودة وكسب ولاء الموظفين.
6. أهداف تتمثل في إطار المسؤولية الاجتماعية للمصرف تجاه المجتمع في سوريا.

يحتاج المصرف التجاري السوري لإطار عمل من أجل دعم تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته، فقد تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وتعديلها

بما يتناسب مع متطلبات وأهداف العمل المصرفي لقياس أدائه الكلي بشكل متوازن لتصبح أبعادها على الشكل التالي:

- البعد المالي لقياس أهداف المصرف المالية.
- بعد العملاء لقياس درجة اهتمام المصرف بإرضاء عملائه.
- بعد العمليات الداخلية لقياس قدرة المصرف على تحقيق الجودة في عملياته التشغيلية وتقديم خدمات بجودة عالية.
- بعد التعلم والنمو لقياس مدى قدرة المصرف على التطوير ورفع كفاءة الموظفين.
- بعد الموارد البشرية نظراً لأهمية العنصر البشري في العمل المصرفي وفي صناعة وتقديم الخدمة المصرفية.
- البعد الاجتماعي لقياس مدى قيام المصرف بواجباته الأخلاقية تجاه المجتمع السوري والبيئة المحيطة.

## 5-2: صدق وثبات الاستبيان:

### 5-2-1: صدق الاستبيان Credibility of the Questionnaire

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، وهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد ( اللاذقية وطرطوس) في جامعة تشرين، وقد تركزت توجيهاتهم على حذف بعض العبارات المتشابهة واستبدال بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم حذف وإضافة وتعديل بعض العبارات لتصبح بشكلها النهائي الذي قدم في الدراسة الميدانية.

### 5-2-2: ثبات الاستبيان Reliability

تم التأكد من ثبات الاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي من خلال اختبار ألفا كرونباخ بالتطبيق على عينة استطلاعية للبحث حجمها 50 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة وتم الحصول على 46 استبانة وزعت على بعض المدراء ومعاونيهم في فروع المصرف، وذلك للتأكد من ان الاجابة عليها ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد في أوقات مختلفة.

فيما يلي الجدول رقم (4-1) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (5-1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Alpha Cronbach's	N of Items	
0.736	8	الفرضية الأولى
0.835	16	الفرضية الثانية
0.711	15	الفرضية الثالثة
0.933	24	الفرضية الرابعة
0.724	9	الفرضية الخامسة
0.914	10	استبيان رضا العملاء

المصدر: الدراسة الاحصائية من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (5-1) نتائج اختبار ثبات الاستبيانات أن Alpha Cronbach's أكبر من 0.70 وبالتالي فإن العناصر في المقاييس مرتبطة بشكل قوي (ناشميز، ت. ليلي الطويل، 2004) وهذا يؤكد ثبات الاستبيانات المستخدمة في البحث.

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس المواقف وحساب قيمة الاختبار  $Test Value=3$  على أساس أنه متوسط المقياس، بعد تحديد الأوزان النسبية للإجابات كما يلي:

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

### 3-2-5: عينة البحث The research sample

بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، تم حساب حجم العينة وفقاً لقانون العينة التالي (أمانى، 2007):

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث:

**n**: حجم عينة البحث.

**p**: 0.5 قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد

**N**: مجتمع البحث

E: 0.05 نسبة الخطأ المسموح به

S.D: الدرجة المعيارية عند معامل ثقة 95%

حيث تبين حجم العينة وفقاً للقانون هو 300 عنصراً، ثم تم استخدام قانون العينة الطبقية (قنديلجي، 2008) التالي:

$$\text{حجم العينة في الطبقة} = \frac{\text{عدد أفراد الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الاجمالي}$$

$$\text{مثلاً: حجم العينة في الطبقة (في الادارة العامة)} = \frac{480}{1370} \times 300 = 105$$

تم توزيع الاستبيانات على المدراء في الادارة العامة والفروع (إدارة عليا) وبعض رؤساء الدوائر والشعب في الادارة العامة والفروع (كإدارة وسطى) ومعاونيهم وبعض الموظفين من الفئة الأولى والثانية، من أجل استكمال المعلومات التي يتضمنها الاستبيان، كما هو مبين في الجدول رقم (4-2):

الجدول رقم (5-2) عينة البحث

م	اسم الفرع	عدد الموظفين	الاجازات الجامعية	معهد متوسط+ ثانوية عامة	العدد الاجمالي	حجم العينة
1	الادارة العامة	132	348	480	105	
2	الفرع 2/ دمشق	6	31	37	8	
3	الفرع 9/ دمشق	3	23	26	5	
4	الفرع 13/ دمشق	3	21	24	5	
5	الفرع 14/ دمشق	5	26	31	7	
6	الفرع 28/ دمشق	8	27	35	8	
7	فرع 29/ أيار/ دمشق	2	20	22	5	
8	الفرع 7/ حلب	5	1	6	2	
9	الفرع 1/ اللاذقية	40	45	85	19	
10	الفرع 2/ اللاذقية	12	40	52	11	
11	الفرع 3/ اللاذقية	30	43	73	16	
12	الفرع 4/ اللاذقية	29	27	56	12	
13	فرع جبلة	12	23	35	8	
14	فرع 1/ طرطوس	49	53	102	22	



10	45	19	26	فرع/ 2 / طرطوس	15
4	20	9	11	فرع بانياس	16
3	14	13	1	فرع الدريكيش	17
10	45	33	12	فرع صافيتا	18
3	13	2	11	فرع الشيخ بدر	19
22	101	79	22	الفرع / 4+3 / حمص	20
3	13	9	4	فرع مصيف/حماه/	21
12	56	36	20	فرع السويداء	22
<b>300</b>	<b>1371</b>	<b>928</b>	<b>453</b>	المجموع	

المصدر: الدراسة الميدانية.

حيث تم توزيع 310 استبانات لزيادة المصادقية في الادارة العامة وبعض فروع المصرف.

## 3-5: اختبار الفرضيات: Test Hypotheses

### Test the First hypothesis

### 1-3-5: اختبار الفرضية الأولى:

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

يوضح الجدول رقم (3-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى.

جدول رقم (3-5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى

الأداء المالي					
م	العبارة	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
1	تعتبر زيادة ربحية المصرف أهم هدف يسعى إليه المصرف.	3.33	5.115	.000	معنوية
2	هناك رقابة على حجم التداول اليومي في المصرف.	3.71	6.976	.000	معنوية
3	يقوم المصرف بقياس كفاءة إدارة موجوداته لتوليد الأرباح من خلال نسب الربحية.	3.17	3.508	.001	معنوية
4	يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان.	3.59	4.666	.000	معنوية
5	هناك رقابة على السيولة والربحية والملاءة المالية للمصرف والهيكل التمويلي.	3.44	6.289	.000	معنوية
6	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي في فترات زمنية	3.38	5.416	.000	معنوية

				متعاقبة.
7	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي مع المصارف المنافسة في السوق الاقتصادي.	3.37	8.884	.000
8	يهتم المصرف بقياس مدى نموه في إطار الاقتصاد الوطني من خلال القيمة المضافة التي يولدها بعملياته المختلفة.	2.70	-3.549	.000

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن معظم الفروق معنوية، وارتفعت متوسطات معظم بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى عن متوسط المقياس  $\text{test value} = 3$ ، والمصرف لا يهتم بقياس مدى نموه في إطار الاقتصاد الوطني ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الأمر يعود إلى جهات حكومية أخرى. وفيما يلي الجدول رقم (4-5) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

جدول رقم (4-5) اختبار الفرضية الأولى

المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	t	درجات الحرية	Sig. (2-tailed)	الفروق
Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		df		
3.3025	.50607	.02874	5.525	309	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed) 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، ولكن بمتوسط أكبر من 3 وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين الأهداف المالية لتحقيق الربحية للمصرف حالياً وبين الأهداف المالية الواجب توافرها وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، ويحقق المصرف ربحية وفيما يلي الجدول رقم (5-5) يبين مؤشرات الربحية في المصرف التجاري السوري

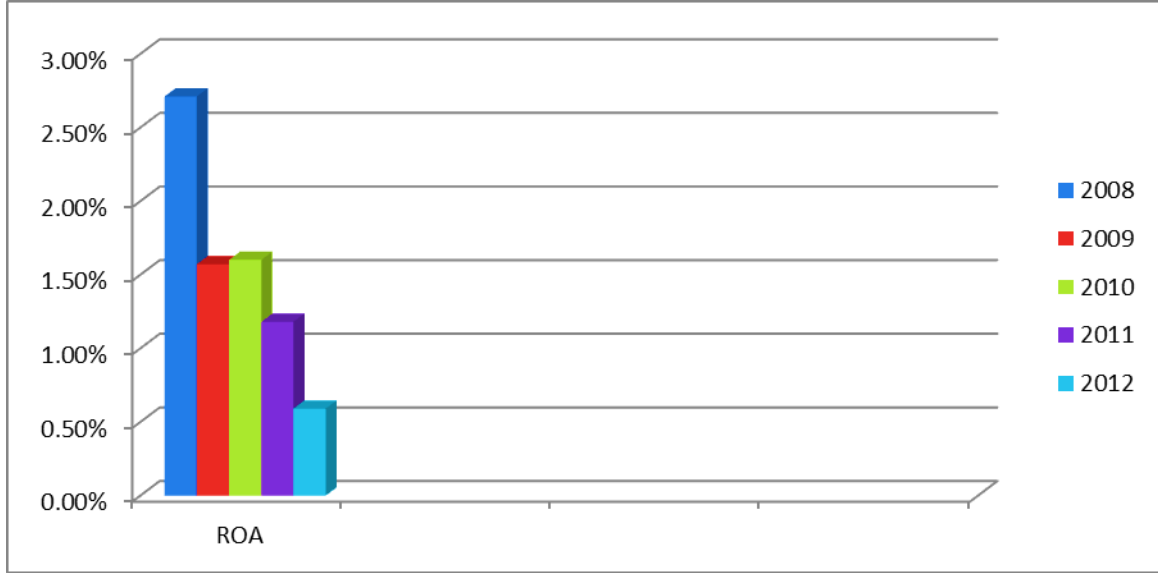
جدول رقم (5-5) مؤشرات الربحية في المصرف التجاري السوري

السنوات					الربحية
2012	2011	2010	2009	2008	
%0.59	%1.18	%1.60	%1.57	%2.71	معدل العائد على متوسط الموجودات ROA
%3.02	%7.48	%12.99	%12.78	%22.98	معدل العائد على حقوق المساهمين ROE
-	%1.55	%2.14	%2.10	%3.49	معدل العائد على متوسط الموجودات المنتجة للدخل ROI.

المصدر: التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري.

يوضح الجدول رقم (5-5) مؤشرات للربحية تؤكد صدق البيانات التي تم الوصول إليها، إلا أنه يلاحظ انخفاض هذه المؤشرات سنوياً بسبب ظروف خارجة عن إرادة المصرف.

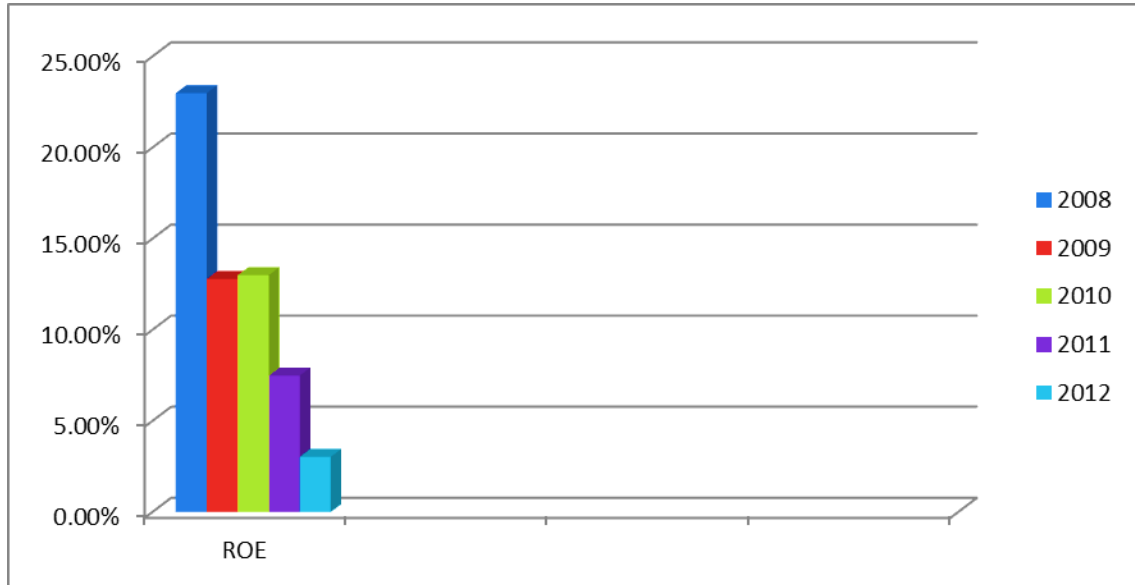
وفيما يلي الشكل رقم (3-5) يوضح العائد على متوسط الموجودات في المصرف التجاري السوري



الشكل رقم (4-4) العائد على متوسط الموجودات ROA

المصدر: التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري

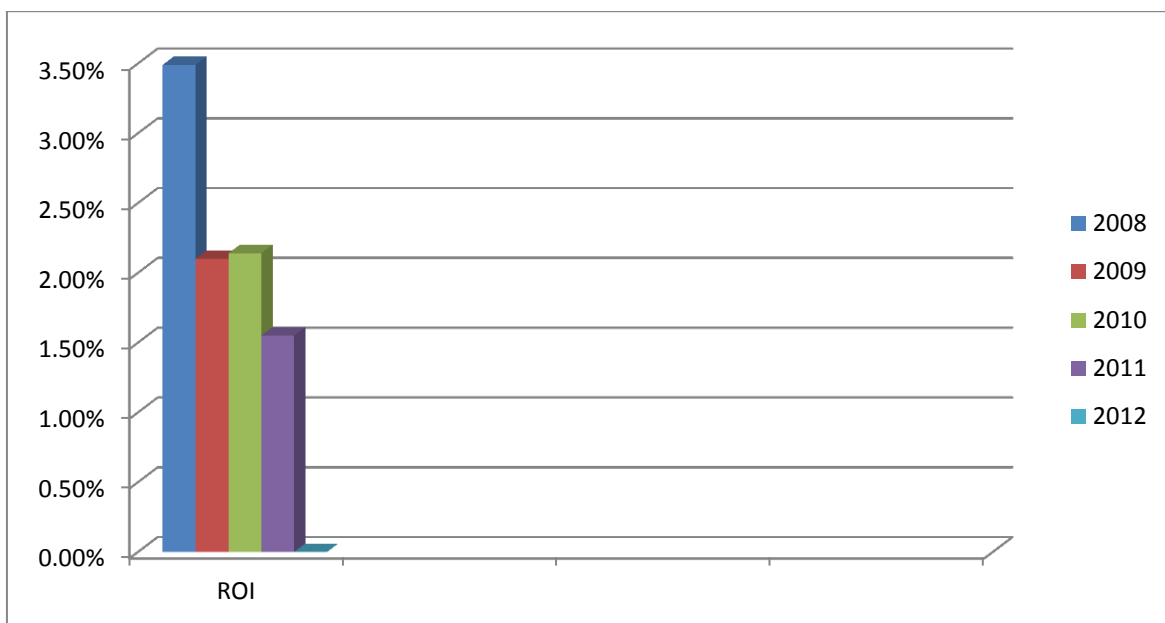
فيما يلي الشكل رقم (4-5) يوضح العائد على حقوق المساهمين في المصرف التجاري السوري



الشكل رقم (4-5) العائد على حقوق المساهمين

المصدر: التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري

فيما يلي الشكل رقم (5-5) يوضح العائد على متوسط الموجودات المنتجة للدخل للمصرف التجاري السوري



الشكل رقم (5-5) معدل العائد على متوسط الموجودات المنتجة للدخل

المصدر: التقارير السنوية للمصرف التجاري السوري.

## Test the second hypothesis

### 2-3-5: اختبار الفرضية الثانية

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

يوضح الجدول (5-6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية.

جدول رقم (5-6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية

العملاء					
م	العبارة	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
9	تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء.	3.24	4.786	.000	معنوية
10	تهتم إدارة المصرف بشكاوى العملاء ومقترحاتهم.	2.09	-.6637	.000	معنوية
11	هناك انخفاض في شكاوى العملاء.	1.91	-.7228	.000	معنوية
12	يحرص المصرف على تقديم خدماته بالدقة المطلوبة.	2.00	-.0466	.000	معنوية
13	يستفيد المصرف من آراء ومقترحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	2.82	-2.822	.005	معنوية
14	يسعى المصرف لاكتساب عملاء جدد من خلال بعض المبادرات	2.74	-4.027	.000	معنوية

				التي يقوم بها.	
15	معنوية	.000	-5845	2.27	يقوم المصرف بالترويج وتعريف العملاء بالخدمات التي يقدمها.
16	معنوية	.000	-9666	2.17	يحتفظ المصرف ببيانات حول معدل احتفاظه بالعملاء.
17	معنوية	.000	-0277	2.20	لدى المصرف بيانات خاصة بأهم العملاء لديه.
18	معنوية	.000	-8.647	2.37	يتم إجراء قياس دوري للحصة السوقية للمصرف.
19	غير معنوية	.108	-1.611	2.88	تولي إدارة المصرف قسم التسويق موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي.
20	معنوية	.000	8.495	3.58	رضا العميل (الزبون) هو من أهم الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها.
21	معنوية	.012	2.521	3.13	يسعى المصرف إلى تحقيق علامة تجارية مميزة له.
22	معنوية	.000	-4.753	2.77	يتوفر نظام فعال ومباشر للرد على العملاء والتواصل معهم.
23	معنوية	.003	-2.961	2.78	تتميز خدمات المصرف بتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء.
24	معنوية	.000	-5.226	2.73	يتم تلبية احتياجات العملاء على مدار الساعة.

يتضح من الجدول رقم (5-6) انخفاض متوسطات معظم بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية عن متوسط المقياس  $\text{test value} = 3$ ، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف يسعى إلى تحقيق علامة تجارية له، ويحرص على الحفاظ على عملائه ولكن لا يوجد استراتيجية واضحة تشجع أو تجذب هؤلاء العملاء أو تساعد على الاحتفاظ بهم من خلال الحملات الترويجية.

وفيما يلي الجدول رقم (5-7) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

جدول رقم (5-7) اختبار الفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	الفروق
2.5823	.50611	.02874	-6.530	309	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5-7) أن احتمال t المحسوب (2-tailed) sig 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين إرضاء العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف حالياً وبين إرضاء العملاء الواجب توافره وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

إذ يحرص المصرف على الحفاظ على عملائه ولكن لا يتم اتخاذ تدابير لذلك كالاستماع إلى مقترحات وشكاوي العملاء والاستفادة منها، ولا توجد سياسة محددة لإعداد بيانات بأهم العملاء أو معدل الاحتفاظ بالعملاء، وتوجد هناك مبادرات من بعض مدراء الفروع بشكل شخصي لإعداد مثل هذه البيانات، أما إرضاء العملاء فهو هدف للمصرف ولكن لا يقوم المصرف باستقصاء وقياس رضا عملائه ولا يوجد نظام للتواصل والرد على العملاء، وتقتصر خدمة العملاء بانتهاء الدوام الرسمي للعاملين في الدولة كما في الدوائر الحكومية الأخرى وهذا ما يسبب عائقاً أمام العملاء ممن هم عاملين في قطاعات أخرى، كما أنه لا يوجد عند المصرف سياسة واضحة لتميز العملاء الأكثر ربحية، وهناك عدد من المدراء يقومون بتطبيقه كمبادرة فردية وعلى مسؤوليتهم الشخصية، وقامت إدارة المصرف بتخصيص وتسمية الفرع رقم(4) في اللاذقية بأنه مصرف للعملاء المتميزين (Very Important Persons) V.I.P ولكن ذلك لم يف بالغرض.

واعتمد المصرف على سمعته كمصرف حكومي ذو سيولة ودرجة أمان كافية لتحقيق علامة تجارية مميزة له، دون الاعتماد على إجراء بحوث تسويقية أو الاعتماد على أساليب ترويجية فعالة.

بالتالي فإن المصرف لا يأخذ بالأهمية المطلوبة وبشكل استراتيجي الحرص على ولاء العميل على الرغم من كون هذا الهدف أساسي واستراتيجي ومؤشراً هاماً من مؤشرات فعالية المصرف.

وتم تأكيد نتائج هذه الفرضية من خلال توزيع استبيان لاختبار رضا العملاء عن التعامل مع المصرف التجاري السوري كما يلي:

الجدول رقم (5-8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة برضا العملاء

م	العبارة	المتوسط Mean	t	Sig. (2- tailed)	الفروق
1	يتعامل الموظفون في المصرف بود معك ويقدرن ظروفك	2.15	.033	-1.978	معنوية
2	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجاتك ويسارعون إلى تحقيقها.	2.80	.025	-2.251	معنوية
3	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة .	2.39	.000	-4.632	معنوية
4	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.	2.28	.001	-3.299	معنوية
5	تحصل على الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلبها وفي أقصر وقت ممكن.	2.50	.000	-5.030	معنوية
6	تشعر بالأمان عند تعاملك مع المصرف التجاري السوري	3.54	.103	4.466	غير معنوية
7	يتم الرد على الشكاوى و الاستفسارات بسرعة.	2.25	.025	-2.257	معنوية
8	يقدم المصرف خدماته في الأوقات التي يعد بها.	2.60	.000	-8.598	معنوية

9	يناسبك التوزيع الجغرافي لفروع المصرف	2.58	.000	-4.207	معنوية
10	تناسبك فترات دوام المصرف اليومية	2.62	.000	-3.786	معنوية

يتضح من الجدول رقم (5-8) ارتفاع متوسط إجابة العملاء عند سؤالهم عن شعورهم بالأمان عند تعاملهم مع المصرف التجاري السوري. وانخفضت متوسطات الاجابات في باقي بنود الاستبيان وبالتالي عدم رضا العملاء عن تعاون الموظفين، وعن الرد على شكاويهم، ولا تتناسب فترات دوام المصرف اليومية مع رغبات العملاء، بالإضافة إلى طول فترة انتظار العميل للحصول على الخدمة المطلوبة.

تؤكد نتائج الاستبيان أن المصرف لم ينجح في إرضاء عملائه وان دافعهم للتعامل معه هو عامل الأمان المصرفي، وهذا يعني أنه بتوفر مصرف آخر يقدم خدمات مصرفية آمنة وأكثر جودة سينصرف العملاء إليه.

### 3-3-5: اختبار الفرضية الثالثة: Test the Third hypothesis

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

يوضح الجدول (5-9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة.

جدول رقم (5-9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة

العمليات الداخلية					
م	العبارة	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	الفروق
25	يسعى المصرف من خلال أقسامه إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات	2.65	-7.074	.000	معنوية
26	يتم تنفيذ الخطط الموضوعة ضمن المواعيد المحددة	2.22	-9.269	.000	معنوية
27	يقوم المصرف بإجراء دراسة لمتطلبات السوق والعملاء من أجل تصميم خدماته	2.62	-6.914	.000	معنوية
28	يوجد في المصرف قسم للرقابة على جودة العمليات.	1.93	-6.017	.000	معنوية
29	يتم إجراء دراسات لتطوير العمليات المصرفية.	2.20	-7.712	.000	معنوية
30	يعد التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات المهمة التي يتبناها المصرف.	2.15	-2.264	.000	معنوية
31	تتميز عمليات المصرف بالسرعة في إنجاز الخدمات التي تقدم للعملاء.	2.74	-3.783	.000	معنوية
32	تتميز العمليات بالدقة في الانجاز وانخفاض نسبة الخطأ.	2.06	-2.763	.000	معنوية

33	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة والبرامج بشكل دوري.	2.24	-7.745	.000	معنوية
34	يوجد قسم للصيانة يتمتع بالكفاءة التي تمكنه من معالجة الأعطال بالسرعة القصوى.	2.33	-5.907	.000	معنوية
35	تستخدم الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية.	3.71	4.584	.000	معنوية
36	يعتمد المصرف على أسلوب فرق العمل.	2.65	-5.588	.000	معنوية
37	ترتبط فروع المصرف مع بعضها البعض بشكل واضح.	3.33	7.732	.000	معنوية
38	يتم تعميم حالة أكثر الفروع نجاحاً وتميزاً على باقي الفروع.	2.16	-6.210	.000	معنوية
39	كل موظف في المصرف يعرف معنى جودة الخدمات المصرفية.	2.84	-2.532	.012	معنوية

يتضح من الجدول رقم (5-9) انخفاض متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة عن متوسط المقياس  $test\ value = 3$ ، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية. وأن فروع المصرف ترتبط ببعضها بشكل جيد من خلال شبكة انترانت داخلية. وفيما يلي الجدول رقم (5-10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (5-10) اختبار الفرضية الثالثة

الفروق	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.000	309	-6.675	.01372	.24152	2.6067

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5-10) أن احتمال  $t$  المحسوب (2-tailed) sig 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين تحسين جودة العمليات الداخلية المطبق في المصرف وبين تحسين جودة العمليات الداخلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

لم يتمكن المصرف من تبسيط إجراءاته وأسلوب عمله، ولا يهتم بمفهوم الرقابة على الجودة أو ضبطها في جوانب عمله أو نشر ثقافة الجودة في جميع نواحي العمل، ولا يشكل فرق عمل أو حلقات للجودة تساهم في تحسين العمليات وفي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن الخدمات التي يقدمها المصرف قد تستلزم وقتاً طويلاً ليحصل عليها العميل، وتتضمن بعض الأخطاء على الرغم من وصول المصرف إلى إدارة عملياته إلكترونياً حيث ترتبط الفروع مع بعضها ومع الإدارة العامة بشكل مباشر ولكن ذلك لم يساعد في تمييز الفروع الأكثر نجاحاً وتعميم تجربتها على بقية الفروع.



## Test the Fourth hypothesis

## 4-3-5: اختبار الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق جوهرية بين النمو والتعلم المطبق حالياً وبين القدرة على النمو والتعلم من منظور بطاقة الأداء المتوازن".

يوضح الجدول (5-11) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة.

جدول رقم (5-11) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة

التعلم والنمو					
م	العبرة	المتوسط Mean	t	Sig. (2- tailed)	الفروق
40	يتم تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع.	3.55	6.483	.000	معنوية
41	يقوم المصرف بتحديث نظم المعلومات بشكل مستمر.	1.86	-5.69	.000	معنوية
42	يقوم المصرف بإمداد العملاء بمعلومات عن الخدمات بشكل دوري ومستمر.	2.76	-2.887	.004	معنوية
43	تبقى إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	2.77	-4.088	.000	معنوية
44	يتم تطوير شبكات وبرامج المعرفة بشكل مستمر.	2.95	-.629	.030	معنوية
45	يوجد في المصرف قسم أو خبراء معرفة.	2.54	-5.853	.000	معنوية
46	يمنح المصرف الموظفين الحرية في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	2.78	-2.866	.004	معنوية
47	يقيم المصرف ورش عمل وندوات لتعميق المعرفة عند الموظفين.	2.84	-2.054	.041	معنوية
48	يتم اكتساب المعرفة من خلال الاعتماد على التعلم الفردي للموظفين.	2.54	-5.964	.000	معنوية
49	تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	2.83	-2.261	.024	معنوية
50	تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في صنع القرار لتشجيع الإبداع الإداري.	2.95	-.659	.510	غير معنوية
51	يحرص المصرف على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة.	2.87	-1.589	.113	غير معنوية
52	تمنح إدارة المصرف الحوافز المعنوية للمبدعين في العمل.	2.74	-3.535	.000	معنوية

53	تمنح إدارة المصرف الحوافز المادية للمبدعين في العمل.	2.74	-3.535	.000	معنوية
54	توزع الوظائف والمهام على الموظفين بحسب الاختصاص والمؤهل.	2.87	-1.782	.076	غير معنوية
55	تحرص إدارة المصرف على التعاون والعمل الجماعي.	2.87	-1.840	.067	غير معنوية
56	يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في مصرفكم مع رغبات وحاجات الموظفين.	2.98	-.316	.752	غير معنوية
57	تتقن لغة أخرى إضافة إلى العربية.	2.94	-.838	.402	غير معنوية
58	يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.	2.74	-3.813	.000	معنوية
59	تحرص إدارة المصرف على زيادة الرضى الوظيفي.	2.91	-1.188	.236	غير معنوية
60	يقوم المصرف بإعلام الموظفين بكل المستجدات والتغيرات التي تطرأ على أسلوب العمل.	2.82	-2.549	.011	معنوية
61	يقيم المصرف دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين من أجل ممارسة الخدمات المصرفية الحديثة.	2.84	-2.299	.022	معنوية
62	يخصص المصرف أموالاً للحاجات التدريبية لرفع كفاءة الموظفين.	2.85	-2.107	.036	معنوية
63	يستفيد المصرف من الخبرات والكوادر العلمية الموجودة لديه لتطوير أدائه.	2.84	-2.299	.022	معنوية

يتضح من الجدول رقم (5-11) انخفاض متوسطات معظم بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة عن متوسط المقياس  $test\ value = 3$ ، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف لا يهتم بتعميم المعرفة ونشرها بين موظفيه، ولا يتم الاهتمام بالحالات أو الحلول الابداعية للموظفين، واستقصاء رضا الموظفين، وانخفاض معدل الدورات التدريبية.

جدول رقم (5-12) اختبار الفرضية الرابعة

الفروق	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.000	309	-4.445	.04178	.73566	2.8143

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5-12) أن احتمال t المحسوب (sig (2-tailed) 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل

الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين التعلم والنمو الموجود في المصرف التجاري السوري وبين التعلم والنمو من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

بالرغم من اعتماد المصرف على خزن المعلومات على أجهزة الحاسب بشكل واسع إلا أنه لم يرق بالاستفادة من ذلك بتزويد العملاء بالمعلومات التي تهمهم حول آخر خدمات المصرف، وهناك عدة مبادرات قام بها بعض المدراء في فروع طرطوس بإعداد بيانات بأسماء أهم عملاء الفرع ولكنها تبقى مبادرات فردية، إن المصرف لا يهتم بخزن ونشر المعرفة بين موظفيه وكوادره إذ لا يوجد في أيٍّ من فروع المصرف مختصين أو خبراء في برامج المعرفة والتعلم المنظمي، ولا يتم تشجيع الإبداع في العمل أو تخصيص مكافآت لمن هم مبدعون في أداء أعمالهم أو من يقدمون مبادرات جديدة، ولم تكن إجابات العينة المدروسة راضية عن نظام الحوافز والأجور إذ أن نظام الحوافز غير واضح لدى جميع العاملين في فروع المصرف ولا يعرفون كيف تتم عملية احتساب الحوافز وتوزيعها وإحساس بعض العاملين بعدم العدالة في التوزيع، كما أن إجابات العينة المدروسة لم تكن راضية عن المشاركة في اتخاذ القرارات في العمل أو في إعلامهم بكل المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على العمل إذ لا يسأل الموظفون أو تتم مشاركتهم في وضع الخطط أو حل المشكلات، ولا توجد قنوات تساعد في إيصال مقترحات الموظفين أو شكاويهم إلا عن طريق البريد العام المرتبط بالإدارة العامة (الذي يمر بمدير الفرع حكماً) ، وقد انخفض عدد الدورات التدريبية في كافة المجالات من دورات تخصصية أو على الحاسوب أو اللغة أو حول مهارات التواصل والتعامل مع العملاء (How to Deal with Customer) وذلك بسبب تخفيض موازنة التدريب، وقد أشار العديد من أفراد العينة المدروسة من خلال إجراء المقابلة الشخصية إلى وجود ضعف لدى كثير من الموظفين على استخدام الحاسب، وعدم إتقانهم للغة أخرى إلى جانب اللغة العربية.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الفرضية يتبين ضعف الاهتمام بالموارد البشرية (رأس المال البشري) كأحد العناصر المكونة لرأس مال المصرف، إذ يعتبر أهم أصول المصرف وهو الأساس في تأدية العمليات وفي صناعة وإنتاج وتقديم الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية والمقدمة للعملاء من جهة، ومن جهة أخرى فهي العامل الأهم في نجاح المصرف في إرضاء عملائه وبالتالي في تحقيق الربحية. وهذا ما يدفع إلى إضافة بعد جديد إلى بطاقة الأداء المتوازن يختص بالموارد البشرية.

## Test the Fourth Hypothesis

## 5-3-5: اختبار الفرضية الخامسة:

"توجد فروق جوهرية بين الأهداف الاجتماعية في المصرف التجاري السوري وبين الأهداف الاجتماعية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"

يوضح الجدول (5-13) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الخامسة

جدول رقم (5-13) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الخامسة

البعد الاجتماعي					
م	العبارة	المتوسط Mean	t	Sig. (2- tailed)	الفروق
64	يقوم المصرف بتمويل المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى حماية البيئة.	2.59	-3.390	.000	معنوية
65	يقوم المصرف بتمويل المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة.	2.18	-4.125	00.0	معنوية
66	يساهم المصرف بإنشاء مدن سكنية لحل مشكلة السكن	2.63	-3.692	.000	معنوية
67	يساهم المصرف بإنشاء مؤسسات خدمية للمواطنين كالمشافي مثلاً	2.31	-3.091	.000	معنوية
68	يعمل المصرف على المساهمة في تشجيع البحث العلمي	1.93	-5.852	.000	معنوية
69	يقوم المصرف بتدريب طلاب من كلية الاقتصاد لتعزيز التعليم العملي في الجامعات	2.06	-4.773	.000	معنوية
70	يقوم المصرف بتقديم الدعم للأسر الفقيرة.	2.03	-2.273	.000	معنوية
71	يقوم المصرف بدعم الجمعيات الخيرية التي تهتم لشؤون الأطفال الأيتام.	2.65	-2.172	.000	معنوية
72	رعاية مؤتمرات لزيادة الوعي المصرفي	1.99	-3.898	.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (5-13) انخفاض متوسطات جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بالفرضية الخامسة عن متوسط المقياس  $test\ value = 3$ ، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية، وأن المصرف لا يقوم بدعم مشاريع تحافظ على البيئة كما أنه لا يساهم في حل مشكلة السكن من خلال إنشاء مجمعات سكنية لحل أزمة السكن، ولا يساعد على تشجيع البحث العلمي أو دعم الجمعيات الخيرية التي ترعى الأسر الفقيرة والأطفال اليتامى.

وفيما يلي الجدول رقم (5-14) نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (2- tailed)	الفروق معنوية
2.2756	.43377	.02464	-3.402	309	.000	معنوية

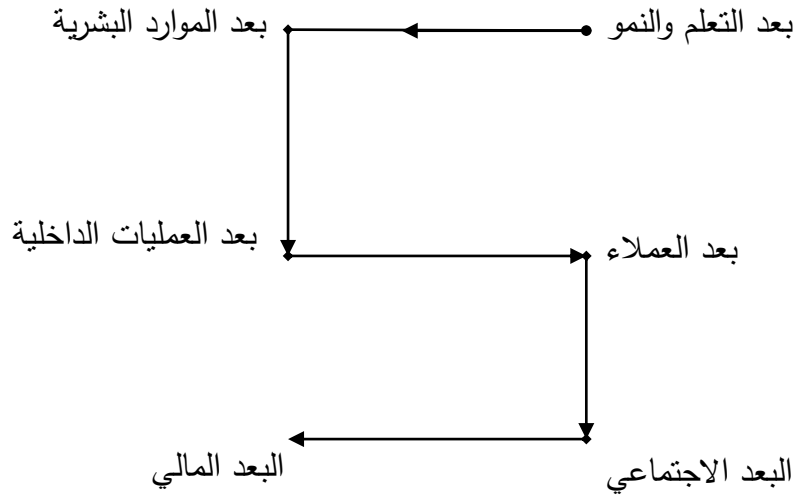
المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (5-14) أن احتمال t المحسوب ( sig (2-tailed) 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق جوهرية بين الأهداف الاجتماعي المطبقة حالياً في المصرف التجاري السوري وبين الأهداف الاجتماعية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

باعتبار المصرف التجاري السوري جزء مهم من الحياة الاقتصادية في المجتمع السوري فإنه يقع عليه مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، ولكنه لم يرق بأية مبادرة لحل مشكلة السكن التي يعاني منها المجتمع، كما أنه لم يقدم أي مبادرة لتدريب أو تأهيل الكوادر الطلابية من الجامعة من الكليات أو المعاهد والتعاون مع الجامعات، كما قام المصرف بتمويل مشاريع الطاقة الشمسية بشكل محدود وذلك من أجل تشجيع الاستفادة من الموارد الطبيعية ولكن أوقف هذه القروض منذ مدة، ولم يقدم المصرف بدعم الجمعيات الخيرية التي ترعى أسراً فقيرة أو أطفالاً يتامى ولم يساعد في نشر ثقافة مصرفية في المجتمع وبالتالي فإن المصرف لم يقدم بالمسؤوليات الاجتماعية المناطة به.

#### 5-4: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمصرف التجاري السوري:

يمكن اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في التخطيط وإدارة الأداء الاستراتيجي في المصرف التجاري السوري مكونة من ستة أبعاد: البعد المالي، البعد الاجتماعي، بعد العملاء، بعد جودة العمليات الداخلية، بعد الموارد البشرية وبعد التعلم والنمو، كما في الشكل رقم (5-6):



الشكل رقم (5-6) النموذج S المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الباحثة.

يوضح الشكل رقم (5-6) النموذج (S) المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمصرف التجاري السوري والمكونة من ستة أبعاد تبدأ ببعيد التعلم والنمو الذي يساهم في تطوير كفاءة وأداء الموارد البشرية (بعد الموارد البشرية)، ثم إلى بعد العمليات الداخلية التي تقدم خدمات عالية تؤدي إلى إرضاء العملاء (بعد العملاء)، ثم البعد الاجتماعي الذي يساعد على المدى الطويل في تحقيق الربحية (البعد المالي) حيث تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الاستراتيجية للمصرف التجاري السوري والتي ستشكل الأساس لدراسة أداء المصرف والعمل على رفع فعاليته.

## 5-5: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لرفع فعالية المصرف التجاري السوري

### The Proposed Model for Raising Effectiveness of Commercial Bank of Syria

5-5-1: إعداد ميزانية للأداء الكلي المتوازن للمصرف:

#### Prepare a Balance Sheet for Balanced overall Performance of CBS

يمكن الاستفادة من مميزات بطاقة الأداء المتوازن في إعداد ميزانية للأداء الكلي المتوازن من أجل الوقوف على أداء المصرف في أي وقت، ومتابعة تنفيذ الأهداف المخططة على مدار العام، وتحديد قيمة الانحراف فيما إذا كان سلبياً (فجوة الأداء) أو إيجابياً من أجل رفع فعالية الأداء للمصرف.

انطلاقاً من المعادلة التالية (جودة وآخرون، 2008):

$$E = \frac{R}{T} * 100$$

حيث E : الفعالية

R: النتائج الفعلية

T : المعايير المخططة (المستهدفة)

لكي يكون الأداء فعالاً يجب أن يكون ناتج قسمة النتائج الفعلية على المعايير المخططة أكبر أو يساوي (1) وبالتالي توجد الخيارات التالية:

- إذا كانت  $100 = E \Leftarrow T = R$  لا يوجد انحراف عن الأداء ونتابع عملية الرقابة.
  - أما إذا كانت  $100 > E \Leftarrow T > R$  يوجد انحراف سلبي (فجوة أداء) يجب تقدير أبعادها ومواطن الضعف التي تكون ظاهرة من خلال بنود الميزانية (تغذية عكسية) تساعد على اتخاذ المبادرات في بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد في هذه المرحلة كنظام إداري على تضيق الفجوة أو ردمها من أجل رفع فعالية المصرف.
  - أما إذا كانت  $100 < E \Leftarrow T < R$  يوجد انحراف إيجابي فإذا كان كبيراً ومتكرراً، يجب التأكد فيما إذا كانت المعايير الموضوعية تتناسب مع الواقع الفعلي للمصرف وتعديلها.
- حيث تبدأ عملية تقييم وقياس الفعالية بمقاييس الهدف المالي وتنتهي بمقاييس بعد التعلم والنمو وتحديد الانحرافات عن القيمة المثالية للأداء المتوازن (فعالية الأهداف الاستراتيجية)، ليتم تحديد درجة فعالية المصرف في أدائه الكلي، وعند تحديد مواطن الانحراف يتم العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات من خلال المبادرات وعوامل النجاح الحرجة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن من أجل تضيق أو ردم الفجوة في الأداء وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

وفيما يلي الجدول رقم (4-15) يبين نموذج لميزانية الأداء الكلي المتوازن للمصرف لقياس فعالية الأداء للمصرف. علماً أنه تم الحصول على بعض النتائج الفعلية من التقارير والخطة الاستراتيجية للمصرف، وصعوبة الحصول على بعض البيانات لإيرادها ضمن المؤشرات المخططة مما دفع إلى افتراض بعض المؤشرات لإتمام النموذج المقترح.

الجدول رقم (5-15) النموذج المقترح لميزانية الأداء الكلي المتوازن لقياس فعالية المصرف التجاري السوري.

الفعالية موزونة Weighted Effectiveness	فعالية الأداء Effectiveness Of Performance	الأهداف المنفذة Achieved Objectives	الأهداف المخططة (المعايير) Target	الوزن النسبي Weight	أهداف المصرف The objectives
<b>البعد المالي 25%</b>					
0.078	7.75	%1.55	%20	%10	العائد على الاستثمار ROI
0.55	7.87	%1.18	%15	%7	العائد على متوسط الموجودات ROA
3.33	41.56	%7.48	%18	%8	العائد على حقوق المساهمين ROE
	<b>8.89</b>	<b>فعالية الهدف المالي</b>			
<b>بعد العملاء 20%</b>					
5.00	55.55	%50	%90	%9	رضا العميل
7.00	86.67	%65	%75	%8	الحصة السوقية
0	0	0	5	%3	عدد الحملات الترويجية
	<b>7.11</b>	<b>فعالية هدف إرضاء العملاء</b>			
<b>البعد الاجتماعي 12%</b>					
0	0	0	15	%3	عدد الطلاب الذين قام المصرف بتدريبهم علمياً وعملياً
0	0	0	20	%2	عدد المبادرات في مجال دعم الأبطال الأيتام
0	0	0	10	%4	عدد المشاريع السكنية
0	0	0	6	%3	عدد المشاريع الاستثمارية التي مولها المصرف بما يخدم الموارد الطبيعية
	<b>0.67</b>	<b>فعالية الهدف الاجتماعي</b>			
<b>بعد العمليات الداخلية 20%</b>					
8.5	85	%85	%100	%10	موثوقية الخدمة
6.3	90	%90	%100	%7	معدل الانجاز
0	0	0	2	%3	التحديث التكنولوجي لنظم التشغيل سنوياً
	<b>7.11</b>	<b>فعالية هدف تحسين جودة العمليات الداخلية</b>			
<b>بعد الموارد البشرية 15%</b>					
2.66	44.44	%40	%90	%6	رضا الموظفين
0	0	0	5	%4	حلقات الجودة
0	0	0	2	%5	عدد الاجتماعات المنعقدة مع الموظفين شهرياً



	5.34	فعالية هدف إرضاء الموارد البشرية			
		بعد التعلم والنمو 8%			
0.75	25	1	4	3%	عدد الدورات التدريبية
0.5	25	1	4	2%	عدد المبادرات المقدمة سنوياً لكل مدير أو رئيس دائرة
0.9	30	15%	50%	3%	مرونة الاحلال
	2.85	فعالية هدف التعلم والنمو			
35.57			1		الأداء الكلي المتوازن

يتألف نموذج الميزانية للأداء الكلي المتوازن لقياس الفعالية من الأعمدة الآتية:

- الأهداف The Objectives: وهو يمثل الأهداف التشغيلية للمصرف (يتم تحديدها اشتقاقاً من الأهداف الاستراتيجية للمصرف) والمتمثلة بالهدف المالي وتعزيز الربحية، وإرضاء العملاء والمجتمع المحيط، وإرضاء الموظفين ورفع كفاءتهم بالتعلم والتطوير، وتحسين جودة العمليات الداخلية. من خلال العصف الذهني والاجتماع مع مديري الإدارات العليا والوسطى والعاملين لتحديدها.
- الوزن Weight: حيث يعطى لكل هدف استراتيجي وزن وفقاً لأهميته بالنسبة للمصرف، ويجب تحديد هذه الأوزان ممن هم من أصحاب الخبرة في المصرف.
- المعايير Targets: وهي تمثل القيم المطلوب تحقيقها للأهداف المخططة.
- الأهداف المنفذة Achieved: وهو ما تم إنجازه فعلاً (الأداء الفعلي) ويقاس بشكل عددي أن نسبة أو قد يحتاج إلى استبيانات مثل رضا العملاء.
- فعالية الأداء Effective performance: وهي تمثل فعالية تنفيذ كل هدف من الأهداف أي مدى النجاح في تحقيق المعايير المخططة.
- الفعالية موزونة Weighted Effectiveness: وهي تمثل فعالية كل مقياس مضروباً بوزنه النسبي، ومجموعها يساوي فعالية المصرف.
- فعالية كل هدف من الأهداف = الفعالية الكلية للمصرف X الوزن النسبي للهدف وفي نهاية النموذج يتحدد مايلي:
- فعالية المصرف في تحقيق أهدافه
- فعالية كل هدف من أهداف المصرف الاستراتيجية.

- مقدار الانحراف عن تحقيق الفعالية المثلى، وبالتالي معرفة مواطن الخلل أو الضعف في تحقيق كل هدف من الأهداف للعمل على معالجتها بتحديد عوامل النجاح الحرجة.

## 5-5-2: النتائج Results

- ❖ يتم تحقيق الهدف المالي للمصرف بما يتوافق مع منظور بطاقة الأداء المتوازن على الرغم من وجود انخفاض في مستوى الربحية خارج عن إرادته.
- يركز المصرف في خطته الاستراتيجية بشكل أساسي على تحقيق الربحية بنتائج أعماله (باعتبار أن الربحية هي مصدر ثقة للعملاء من مودعين ومقرضين للمصرف، كما أنها المعيار المستخدم لقياس وتقييم أداء المصرف).
- ❖ لا يقوم المصرف بتحقيق أهدافه الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة في الجمهورية العربية السورية حيث انخفض المتوسط إلى 2.2756 في إجمالي إجابات أفراد العينة المدروسة.
- ❖ انخفاض اهتمام إدارة المصرف بإرضاء العملاء وفق منهجية محددة تتوافق مع بطاقة الأداء المتوازن، على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا الهدف في نجاح المصرف وفعاليتها.
- لا توجد استراتيجية واضحة لإرضاء عملاء المصرف أو لاستقطاب عملاء جدد بحسب نتائج الاستبيان والدراسة الإحصائية إذ انخفض متوسط إجابات أفراد العينة إلى 2.5823، كما لا توجد سياسة واضحة لتمييز العملاء الأكثر ربحية، باستثناء بعض المبادرات الفردية من قبل بعض المديرين وعلى مسؤوليتهم الشخصية.
- عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المصرف بسبب تأخر وقت التسليم، وعدم تفهم الموظفين لرغبات العملاء ومتطلباتهم، فترات العمل في المصرف والتي تتزامن مع فترات عمل كل دوائر الدولة.
- تراجع الاهتمام بالموقع الإلكتروني للمصرف.
- انخفاض فعالية مديرية التسويق في الترويج والتعريف بالمنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف
- يرتبط تعامل العملاء مع المصرف بعامل الأمان الذي يحفظه المصرف كونه مصرف حكومي، وبالتالي قد يفقد المصرف عملاءه في حال ظهر مصرف آخر يحقق عامل الأمان وبجودة خدمات أعلى.
- ❖ لا يعمل المصرف على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في عملياته التشغيلية الداخلية وهذا ما تم الوصول إليه في العمل الميداني إذ انخفضت معظم متوسط إجابات أفراد العينة عن متوسط المقياس (3).
- ❖ لا توجد استراتيجية واضحة للمصرف للاهتمام بالموارد البشرية:
- انخفاض درجة الاهتمام برضا الموظفين في المصرف على الرغم من أنهم يعتبرون أحد رؤوس أموال المصرف، وهم حجر الأساس في نجاحه.

-انخفاض درجة رضا الموظفين بسبب انخفاض الأجر مقارنة بحجم العمل الملقى على عاتقهم، وعدم وضوح المعايير التي توزع على أساسها الحوافز (بسبب المركزية).

-انخفاض الاهتمام بنشر المعرفة والتعلم المنظمي في نواحي العمل في المصرف حيث انخفض متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة إلى 2.8143.

❖ عدم اهتمام إدارة المصرف بالمبادرات أو الحلول الابداعية.

❖ يتم استخدام التخطيط من أعلى إلى أسفل بسبب مركزية العمل في المصرف التجاري السوري.

## 5-3-5: التوصيات Recommendations

بعد الوصول إلى النتائج السابقة، تُقدم التوصيات التي في حال تم الأخذ بها ستؤدي إلى رفع فعالية المصرف، يجب على المصرف التجاري السوري محل الدراسة القيام بالآتي:

➤ ضرورة اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال مجموعة من العاملين المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة الذين يجيدون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة العامة للمصرف وفي فروعهم، من خلال:

- تحديد ستة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن للمصرف هي (البعد المالي، البعد الاجتماعي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد الموارد البشرية، بعد التعلم والنمو) باعتبار أن أصحاب المصلحة المرتبطين بالمصرف هم: الإدارة والجهات العليا، العملاء، العمال، المجتمع...
- ربط بعد العمليات الداخلية بالجودة وتقديم خدمات بجودة عالية.
- اعتبار بعد التعلم والنمو وسيلة مساعدة في ردم الفجوة الحاصلة بين النتائج المستهدفة والامكانيات الحالية.
- إحداث قسم إداري مستقل في الهيكل التنظيمي للمصرف يتبع بشكل مباشر لإدارة المصرف، يتولى الاشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه بالأداء التشغيلي في الفروع.

➤ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف التجاري السوري كنظام إداري شامل من خلال العمل على:

- ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة لاستخدام مفهوم الأداء المتوازن وتمكين الموظفين ومشاركتهم في العمل المصرفي ووضع خطط الجودة وتشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- تعزيز الجودة الشاملة للعمليات التشغيلية في المصرف.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في المصرف في تطوير وتحسين الاتصال ما بين الموظفين، وفي الاتصال والتواصل مع العملاء وتقديم خدمات مصرفية أوسع.
- تحديث الموقع الإلكتروني وتطوير الخدمات الإلكترونية.

- إدارة المعرفة في المصرف وتشجيع الابداع والابتكار من خلال منح جوائز إبداعية للعاملين الذين يتقدمون بأفكار أو مبادرات إبداعية.

- الاستثمار في رأس المال البشري، ونشر التعلم المنظمي وتكريس مفهوم المصرف المتعلم.

- إدارة العلاقة مع العملاء بشكل يضمن تحقيق قيمة إضافية للعميل وزيادة ثقته بالمصرف وإرضائه.

- دراسة رضا العملاء، والاستفادة من الموقع الالكتروني للمصرف في ذلك، وتوزيع الاستبيانات بشكل دوري.

- زيادة اهتمام المصرف بواجباته الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة واعتباره استثماراً طويل المدى.

➤ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم العمل في المصرف من خلال:

- الاستفادة من مفهوم الأداء المتوازن في بطاقة الأداء المتوازن وإعداد ميزانية الأداء الكلي المتوازن لقياس

الفعالية في المصرف التجاري السوري، بالاعتماد على الأهداف الواردة في بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر

مؤشرات لقياس الفعالية.

- تنظيم ميزانية الأداء بشكل ربع سنوي لتحديد الوضع الحالي للمصرف، من أجل متابعة تنفيذ خطط

المصرف والنتائج المستهدفة، واتخاذ القرارات السليمة لتحسين الأداء مستقبلاً.

➤ لتحسين النتائج التي تم التوصل إليها في نموذج الميزانية قامت الباحثة بإعداد بطاقة الأداء المتوازن

للمصرف التجاري السوري، كما الآتي:

- البدء باقتراح رؤية ورسالة استراتيجية للمصرف ثم ترجمتها في أبعاد البطاقة إلى أهداف استراتيجية، ووضع

المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد التقدم في تنفيذ الأهداف المخططة، وتوضيح عناصر النجاح الحرجة،

وفيما يلي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن.

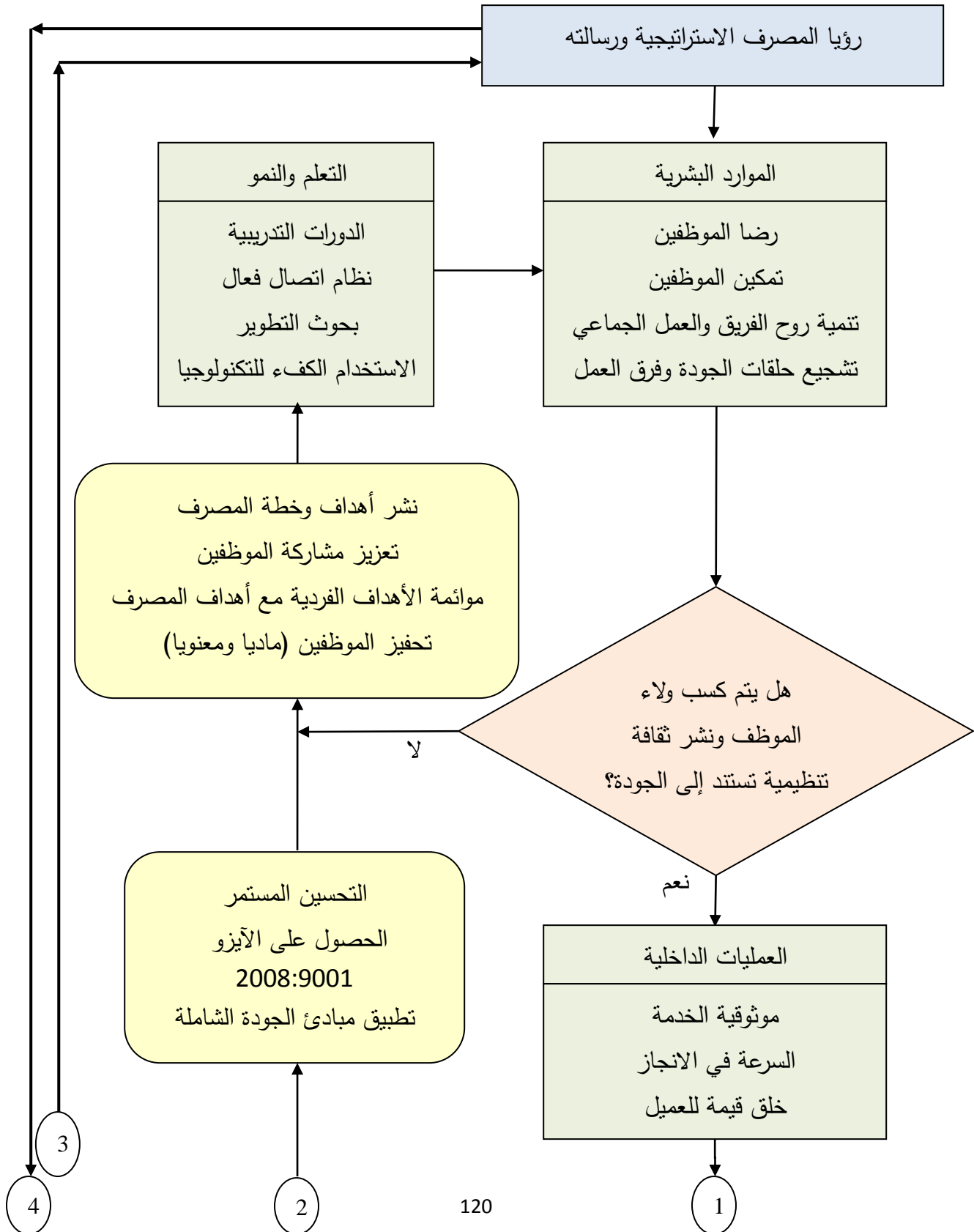
## النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في المصرف التجاري السوري

<p><b>الرؤية Vision</b></p> <p>تتمثل في: الريادة والتفوق في السوق المصرفية السورية والإقليمية والعالمية، بالاعتماد على معايير الجودة الشاملة في العمليات وتقديم الخدمات الالكترونية محققاً الثقة والأمان للعملاء.</p>						
<p><b>الرسالة Mission</b></p> <p>يقدم المصرف التجاري السوري خدماته إلى عملائه من رجال أعمال وصناعيين وموظفين ليستمتعوا بالتعامل مع المصرف، ويحقق لهم الثقة والأمان في فروعه المنتشرة في جميع أنحاء مدن ومناطق سورية من خلال تقديم خدمات متميزة تتمتع بجودة عالية، يقدمها عاملون مدربون يتمتعون بالمهارة والخبرة ويعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق في سبيل إرضاء العميل، واعتماد الجودة الشاملة مدخلاً لإدارة عملياته التشغيلية والحرص على تحسينها بصورة مستمرة مستخدمين التكنولوجيا والادارة الالكترونية، بما يسهم في تطوير ودعم وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.</p>						
<p><b>أبعاد BSC</b></p>						
<p><b>الأهداف الاستراتيجية</b></p>						
<p><b>المؤشرات</b></p>						
<p>التعلم والنمو</p>	<p>الموارد البشرية</p>	<p>العمليات الداخلية</p>	<p>الاجتماعي</p>	<p>العملاء</p>	<p>المالي</p>	
<p>-تطوير ورفع الكفاءة والابداع والابتكار</p>	<p>-ولاء الموظفين -ثقافة تنظيمية تستند إلى الجودة</p>	<p>-تقديم خدمات بجودة عالية</p>	<p>- نشر الوعي المصرفي -المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية -الصدقاة مع البيئة</p>	<p>-ولاء العملاء</p>	<p>-تعظيم الربحية -استغلال الأصول</p>	
<p>-عدد الدورات التدريبية -عدد المبادرات المقدمة سنوياً لكل مدير أو رئيس دائرة -مرونة الاحلال</p>	<p>-رضا الموظفين -حلقات الجودة -عدد الاجتماعات المنعقدة شهرياً</p>	<p>-موثوقية الخدمة -التحديث التكنولوجي لنظم التشغيل -معدل الانجاز</p>	<p>-عدد الطلاب الذين قام المصرف بتدريبهم علمياً وعملياً -عدد المبادرات في مجال دعم الأطفال الايتام -عدد المشاريع الاستثمارية الممولة التي تساعد في تحقيق التنمية المستدامة -عدد المشاريع السكنية التي تم تمويلها</p>	<p>-رضا العميل -الحصة السوقية -عدد الحملات الترويجية.</p>	<p>- معدل العائد على الاستثمار ROI -معدل العائد على متوسط الموجودات ROA -معدل العائد على حق الملكية ROE</p>	

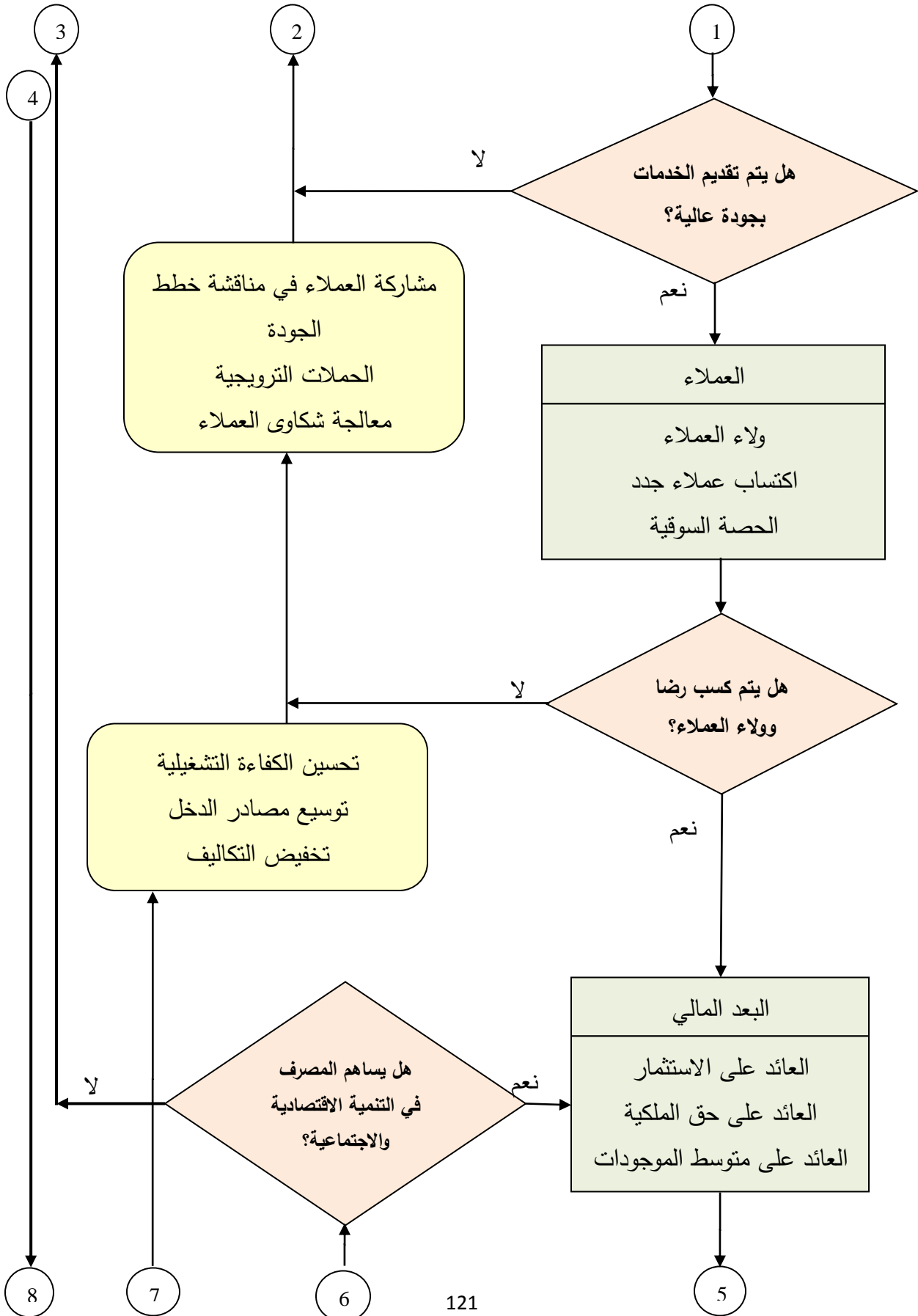
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التوسع في الدورات التدريبية.</li> <li>-نظام اتصالات فعال.</li> <li>-بحوث التطوير</li> <li>-جوائز للمبدعين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تشجيع التعاون والعمل الجماعي.</li> <li>-الحوافز المادية والمعنوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-خلق قيمة للعملاء.</li> <li>-موثوقية الخدمة</li> <li>-حملات ترويجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-حل مشكلة البطالة</li> <li>-التعاون مع الجامعات السورية.</li> <li>-إقامة مؤتمرات وورش عمل لنشر الثقافة والوعي المصرفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-رضا العملاء</li> <li>-الصورة الذهنية للمصرف</li> <li>-ثقة العميل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحسين الكفاءة التشغيلية</li> <li>-توسيع مصادر الدخل</li> </ul>	<p>عناصر النجاح</p>
---	--	---	--	---	--	---------------------

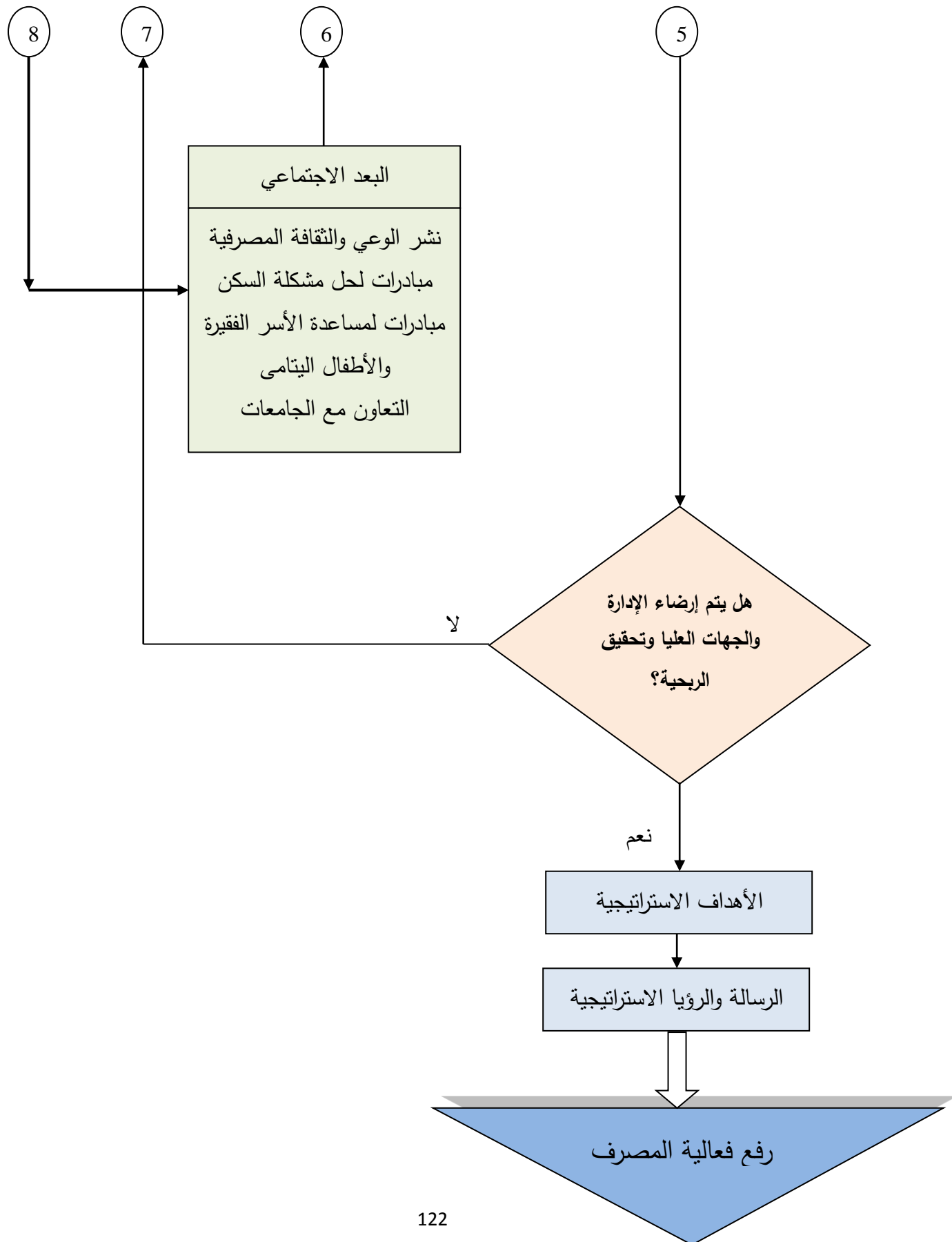


➤ اعتماد النموذج المقترح والموضح أدناه في الشكل رقم (5-8) لرفع فعالية المصرف التجاري السوري كما يلي:









يوضح الشكل رقم (5-8) النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لرفع فعالية المصرف التجاري السوري وذلك بعد محاكاة نموذج بطاقة الأداء المقترحة والخريطة الاستراتيجية، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمصرف من خلال أبعادها إلى أهداف استراتيجية، ويتم البدء بإرساء ثقافة تنظيمية تستند إلى الجودة وكسب رضا وولاء الموظفين ، باستخدام مؤشرات: كرضا الموظفين الذي يمكن معرفته من خلال إجراء دراسات مستمرة، ودرجة تمكين الموظفين، والتعاون والعمل الجماعي.

فإذا لم يتمكن المصرف من تحقيق هذا الهدف فإن هذا يتطلب تحديد عوامل نجاح حرجة تتمثل في: نشر أهداف المصرف، وتعزيز مشاركة الموظفين، ومواءمة الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف المصرف، وتحفيز الموظفين.

ثم الانتقال إلى (بعد التعلم والنمو) لردم الفجوة بين ما هو موجود حالياً وما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، تدريب الموظفين ونشر المعرفة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا ونظم الاتصال الفعالة، وتشجيع المبادرات والموظفين المبدعين ومنحهم جوائز إبداعية). وفي حال إرساء ثقافة الجودة وكسب ولاء الموظفين.

يتم الانتقال إلى هدف تقديم خدمات بجودة عالية من خلال قياس مؤشرات (موثوقية الخدمة، معدل الانجاز، إيجاد قيمة للعميل، إنتاجية الموظف) فإذا لم يتم التمكن من تقديم خدمات بجودة عالية، هنا ينبغي تحديد المبادرات وعوامل النجاح الحرجة التي تساعد على تحقيق هذا الهدف كتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والحصول على الأيزو 9001:2008 ، وتحسين الموقع الالكتروني للمصرف، وهذه العوامل تؤدي إلى تعزيز ثقافة الجودة ومواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المصرف ( بعد الموارد البشرية، ثم بعد التعلم والنمو)

وعندما يتم تحقيق الهدف وتقديم خدمات بجودة عالية يتم الانتقال إلى هدف إرضاء وكسب ولاء العملاء من خلال قياس المؤشرات التالية مثل: ولاء العملاء، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية، ربحية العميل. فإذا لم يتم تحقيق هذا الهدف فإنه يتم الانتقال إلى تحديد المبادرات وعوامل النجاح الحرجة مثل مشاركة العملاء في مناقشة خطط الجودة والاستماع إلى اقتراحاتهم، ومعالجة شكاويهم، وإجراء بحوث التسويق والحملات الترويجية، والانتقال وفق علاقات السبب والنتيجة إلى (بعد العمليات الداخلية بعد الموارد البشرية ثم إلى بعد التعلم والنمو).

وعندما يتم كسب رضا ولاء العملاء يتم الانتقال إلى الهدف المالي وهو تحقيق الربحية.

تترجم بطاقة الأداء المتوازن أيضاً الهدف الاجتماعي من خلال الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمصرف ويتم قياس مدى تحقق هذا الهدف من خلال عدد من المؤشرات مثل : انعقاد مؤتمرات وورش عمل لنشر الوعي المصرفي في المجتمع، تدريب عدد من الطلبة في أقسام المصرف المختلفة، ومبادرات لحل مشكلة السكن، أو تمويل

مشاريع تساعد في تحقيق التنمية المستدامة. وفي حال لم يتم تحقيق هذا الهدف يجب العودة إلى الرؤية والرسالة الاستراتيجية التي ربما ليس هذا الهدف واضحا من خلالها.

وفي حال تحقيق هدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة، ننقل إلى الهدف المالي (باعتبار أن الهدف الاجتماعي هو استثمار طويل الأجل)

ويتم قياس مدى تحقيق المصرف لهدفه في تحقيق الربحية من خلال عدد من المؤشرات مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على متوسط الموجودات.

فإذا لم يتحقق هذا الهدف يتم الاعتماد على المبادرات وعوامل النجاح التالية: مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، توسيع مصادر الدخل، تخفيض التكاليف، والانتقال وفق علاقات السبب والنتيجة إلى ( بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد الموارد البشرية بعد التعلم والنمو).

وفي حال تحقق الهدف المالي أي تحققت جميع الأهداف: العملاء، العمليات الداخلية، الموارد البشرية، الاجتماعي. هذا يعني تحقق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي تحقيق رؤية ورسالة المصرف وهذا يعني رفع فعالية المصرف.

وهذا الأمر يتطلب القياس بشكل دوري ومستمر للأداء الكلي ووضع عوامل النجاح الحرجة.

يلاحظ مما سبق استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

كأداة تخطيطية: من خلال ترجمة رؤية ورسالة المصرف الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية ثم إلى أهداف تشغيلية.

كأداة قياس وتقييم: من خلال المؤشرات التي تضعها للمساعدة في تقييم الأداء الكلي المتوازن وتحديد مستوى الفعالية.

كنظام إدارة استراتيجي: يساعد على تجاوز نقاط الضعف أو الخلل من خلال المبادرات وعوامل النجاح الحرجة.

## المراجع:References:

### أولاً:المراجع العربية

#### الكتب:

- ابو خضير، إيمان سعود (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة- اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21،السعودية: دار المؤيد.
- أبو قحف، عبد السلام (1995). أساسيات الادارة، بيروت: الدار الجامعية.
- ادريس، وائل؛ الغالبي، طاهر(2009).المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الأردن: دار وائل.
- الصيرفي، محمد(2007).المسؤولية الاجتماعية للإدارة، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، السعودية: العبيكان.
- بن نوار، صالح (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، (ترجمة مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة)، جامعة قسنطينة.
- بني حمدان، خالد ؛ إدريس، وائل (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية، الأردن، دار اليازودي.
- جاد الرب، سيد محمد(2009). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- حريم، حسين(1997). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والمنظمات، الأردن: دار زهران.
- حسن، محمد؛ عزام، بسام (1999).إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة والخطوط الموجهة لنظام الأيزو4-9001،سوريا: دار الرضا.
- حمود، خضير كاظم(2010).منظمة المعرفة، الأردن: دار صفاء.
- الحياي، وليد ناجي (2004). التحليل المالي، الاتجاه المعاصر في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، الأردن: مطبعة الوراق.
- الزبيدي، حمزة محمود (2000).إدارة المصارف، استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان،الأردن: مؤسسة الوراق.
- السلمي، علي (1998). تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات.

- سليمان، عبد الفتاح محمود (2001). الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2001، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- شاكرا، نبيل (1998). التحليل المالي وكتابة التقارير المالية، ط2، مصر: مكتبة عين شمس.
- الصحن، محمد فريد (1998). العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، القاهرة: الدار الجامعية.
- الطائي، حميد؛ آل علي، رضا صاحب؛ الموسوي، سنان كاظم (2003). إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الأردن: الوراق.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجمابطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد المحسن، توفيق محمد (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، القاهرة: دار النهضة.
- عبوي، زيد (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الأردن: الشروق.
- الغالبي، طاهر؛ ادريس، وائل (2009). أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر؛ إدريس، وائل (2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، دار وائل للنشر.
- فاعور، محمد عيسى (2007). الإدارة بالرقابة، الأردن: كنوز المعرفة.
- قنديلجي، عامر (2008). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، الأردن: دار المسيرة
- القريوتي، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد، أماني (2007). التحليل الاحصائي للبيانات، مصر، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- معهد الإدارة (2001). إدارة العمليات والجودة، لندن: مكتبة جرير.
- منير، نوري (2007). إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كلية الاقتصاد، الجزائر، جامعة حسيبة بن علي.
- المحيوي، قاسم (2006). إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار شروق.
- مسلم، علي عبد الهادي (2005). تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مرسي، نبيل محمد (2002). إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- المغربي، عبد الحميد (2006). الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مصر: المكتبة العصرية.

- النجار، فريد (1999). **النظم والعمليات الادارية**، الكويت: وكالة المطبوعات.
- ناشمير، شافا؛ ناشمير، دافيد(2004)، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**(ترجمة ليلي الطويل)، ط1، سوريا: بترا للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد؛ صويص، راتب جليل؛ الصويص، غالب جليل (9200). **إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات**، ط1، الأردن: اليازودي.
- ويمرزيكيتش، جورج ؛ ارنولد، ستيفن(1998). **إدارة الجودة الشاملة** (ترجمة حسين حسين)، الأردن: دار البشير .

### ✚ الدوريات:

- البتانوني، علاء(2004). **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، **مجلد 21(1): 378-387**.
- أبو معمر، فارس،(2005). **قياس جودة الخدمات المصرفية**، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، **مجلد 13(2): 79-101.4**
- أبو الوفا، سلامة، جمال حسين (1999، أغسطس). **العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية**، مجلة التربية المعاصرة، العدد **52**. ص ص 5-48.
- الختاتنة، وحيد؛ السعايدة، منصور(2010). **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مجلة الدراسات الأردنية، **مجلد 29 (2): 135-171**.
- دودين، أحمد يوسف(2009). **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجاري الأردنية (دراسة ميدانية)**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، **مجلد 9 (2): 53-74**
- درغام، ماهر؛ أبو فضة، مروان (2009). **تأثير أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة العلوم والدراسات الانسانية، **مجلد 7(2): 741-788**.
- الزرير، رانيا(2007). **أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف(دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، **مجلد 29(4): 233-255**.

- سليحات، نمر؛ المحاميد، واسعود (2013). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، **مجلد 9 (1): 75-96**
- الشيشيني، حاتم عبد الرؤوف (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، **مجلد 26(1): 97-147**.
- العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر (2003). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، **مجلد 2 (15)**.
- عبد الحليم، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، **مجلد 21 (2): 1-34**.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ تركمان، حنان (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، **مجلد 28(1): 141-156**.
- الكروي، بلال نوري (2009). تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة- دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد)، العراق: جامعة كربلاء، **مجلد 6(24): 242-264**.

### ✚ ورقة عمل

- الطراونة، تحسين؛ طافش الشرعة، عطا الله (2008، أيار). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء الموظفين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمنظمية: الأردن.
- العمري، هاني (2009، نوفمبر). منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإداري، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- القاضي، أحمد سامي (2010). المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية دراسة ميدانية، المسابقة البحثية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز المديرين المصري، مصر.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دراسات وأبحاث.

### ✚ الرسائل الجامعية:



- الشطي، علي سليمان(2007).أثر تطبيق مقاييس نموذج الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الشيعاني، علي (2013)، تطوير الفعالية التنظيمية في المؤسسة العامة اليمنية للإذاعة والتلفزيون، بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الماجستير، جامعة صنعاء.
- الكفراوي، نرمين(2010). تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر(دراسة ميدانية)، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق: مصر.

#### ✚ وثائق رسمية:

- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004).كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة.
- وزارة المالية(2007)، النظام الداخلي للمصرف التجاري السوري، دمشق. قرار رقم(155).

#### ✚ التقارير:

- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2013.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2012.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2011.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2010.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2009.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري 2008.

## Foreign References

## ثانياً: المراجع الأجنبية

### Books:

- Anderson, C. R. (1988), "Management; Skills, Functions and Organization Performance" 2<sup>nd</sup> Ed, Boston: Allyn and Bacon
- Barnard, C., (1974). "The Functions of the executive", Cambridge, Harvard University Press.
- Campbell, J. P. (1970). "Managerial behavior, performance, and effectiveness", New York : McGraw-Hill.
- Chase, R., B., ; Aquilano, N., J., (2005). "Operations Strategy and Competitiveness". 10<sup>th</sup> Ed, USA: McGraw-Hill, Irwin
- Chandra, Prasama (1997). "Financial Management: Theory and Practice". 4<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill, India.
- Christinian, Johonsn; Iry, Beiman; (2007). "Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance", Philippines: Asian Development Bank.
- Curtis, Graham; (1995). "Business Information System: Analysis Design and Practice", 2<sup>th</sup> Ed., UK., Addison Wesley Publishing Co.
- Davis, M., M. ; Chase, R., D.; Aquilano, N., J., (2003). "Fundamentals of Operations Management", 4<sup>th</sup> Ed, U.S.A. : McGraw-Hill, Irwin.
- Horngren, C., G. Foster ; S.M. Datar, (2000). "Cost Accounting", USA: Prentice Hall International.
- Kaplan, Robert S ; Atkenson, Anthony A. (1998), "Advanced Management Accounting", 3<sup>rd</sup>, New Jersey: prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Kaplan, Roberts; (2004). "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Krajewski, L., J., ; Ritzman, L., P., (2005). "Operations Management Process: and Value Chains", 7<sup>th</sup> Ed., U.S.A.: Pearson Prentice-Hall.
- Niven, Paul, R. (2002). "Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Northcraft, G. b; Neale, M. A. (1990), "Organizational Behaviour", Chicago: The Dryden Press.

- Peters, T. & Waterman R. (2006). "In Search Of Excellence", Lessons from America's Best-Run Companies, Collins Business Essentials, Harper Business. USA.
- Robins, S.P. (1990). "Organization Theory; Structure, Design, and Applications", 3<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall International, London Robins, S.P. (1998), "Organizational Behaviour" , New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Schroeder, G., R.,(2004). "Operations Management" , 2nd Ed., , U.S.A.: McGraw- Hill.
- Stoner, J. A. F. ; Freeman, R. E. (1989), "Management" , New Jersey Prentice – Hall International, Inc.
- Weelen, Thomas L. & Hunger, J. David,(2006). "Strategic Management and Business Policy", New Jersey, 10<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Inc., Upper Saddle River

#### **Periodicals:**

- Aranda, A., D.,(2003) " *Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms*", International Journal of Operations and Production Management, USA., **23(11)**: 1403-1404
- Afshar,A.; Tohidi, H.; Jafari, A., (2010, May). " *Using Balancing Scorecard in Educational Organizations*" Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier **2 (2)**: 5544-5548
- Cameron, K.,(1978) " *Measuring Organizational Effectiveness of Higher Education*" Administrative- Science Quarterly,p.605.
- Darroch, J.; McNaughton.(2003) " *Beyond Market Orientation Knowledge Management*" , Journal of Knowledge Management, **5 (3)**: 212-221.
- Daniels, Sharoen. (2003). " *Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment*" , Journal of Business Strategy, **24(5)**:39-42.
- Gering, Michael; Rosmarin, Keith, (2000). " *Central beating*", management Accounting, UK,**78(6)**, p.32
- Gorolik, Carol &Tantawy- Monsou, Brigitte.(2005) " *For Performance through Learning,. Knowledge Management Is the Critical Practice*", The Learning Organization, Emerald Group Publishing Limited.**12 (2)**: 125-139.
- Greiling, Dorothea. (2010). " *Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organizations*". International Journal of Productivity and Performance Management, **59(6)**, 534-554.

- Guilding, H.; McPhail, C., Carmel, R.,(2008). *Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels*, International Journal of Hospitality Management, **27 (4)**: 623-631
- Kaplan,Roberts ; Daved,Norton (1992). “*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*”, Harvard Business Review, **70(1)**: 161-168
- Kaplan,R.S; Norton,D.P. (1996),”*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, Harvard Business Review, **74 (1)** :70-92
- Kaplan,Roberts &Daved,Norton; (1996)” *Linking The Balanced Scorecard to Strategy*” , California Management Review,**39(1)**
- Kaplan,Roberts &Daved,Norton;(1997) “*Why Does Business Need A Balanced Scorecard*” Journal of Strategic Performance Measurement”, **1 (1)**
- Martinsons, M.; Davison, R.; Tse, D., (1999). “*The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems*”, Decision support systems **25 (1)**: 71-88
- Miller, sam,(2000) “*The Importance of Balanced Scorecard and Relevant KPIs for Your Hotel Business*”, Business Management, p.12
- Morisawa, T. (2002) “*Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach*”, Nomura Research Institute (NAI, No. 45.
- Nourgi, M. M. &Daroca, F.P.; (1996) “*Performance Evaluation And Measurement Issues*”, Jouurnal of Managerial Issues, **2 (8)**: 209-225.
- Survary, M.(2005). “*Knowledge Management and Competition in Consulting Industry*”. Management Review, **41 (2)**: 96-113.
- Zeithaml, V.A; Barry, L.L. and Parasurman, L., (1993 Winter)“ *The Nature and Determinate of Customer Expectation of Service*”, Journal of the Academy of Marketing Science, **Vol. 21**: 192-193.

### **Worksheet:**

- Banker,-Rajiv-D; Chang,-Hsihui; Pizzini,-Mina-J,(2004, January).*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*, : Accounting-Review.
- Malina, -Mary-A;Selto,-Frank-H.,(2001, April). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, University of Colorado.
- pollalis,-Yannis;Gartenberg,-Marc (2000). *Applying the Balanced Scorecard Methodology in the public sector: the case of the department of defense in the united states*UPiraeu; US Department of State.

- Solano, Juan & Perez, Maria. & Rojasm Teresita & Griman, Anna. (2002). "System Quality Management Using Balanced Scorecard", eighth Americas Conference on information Systems, pp2023-2024.

## Theses

- Kaplan, Roberts; Norton, Daved. (1996) "**The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**", Boston: MA: Harvard Business School Press.

## :Web Sites مواقع الانترنت

- <http://www.ScienceDirect.com>
- <http://www.cbs-bank.sy>
- <http://www.bscdesigner.com>
- <http://www.12manage.com>
- <http://www.wbcds.org>.

الملاحق

**Appendices**

الملحق رقم (1)

رئيس وأعضاء لجنة الحكم

رئيساً	قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة تشرين	أ. د. علي ميا
عضواً	قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد الثانية - جامعة تشرين	أ. د. علي شاهين
عضواً	قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة حلب	أ. د. حسن مشرقي
عضواً ومشرفاً	قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة تشرين	د. بسام زاهر
عضواً	قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد - جامعة تشرين	د. سامر قاسم

## الملحق رقم (2)

الاستبانة الأولى: وتتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتتكون من جزئين:

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات شخصية للأفراد المستبنيين

تحية طيبة:

فيما يلي استبانة تتعلق بدراسة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان " استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لرفع فعالية المصرف التجاري السوري"، رأيك عامل أساسي من عوامل نجاحها، علماً أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

الفئة العمرية:

1. أقل من 30 سنة

2. من 30-39 سنة

3. من 40 إلى 49 سنة

4. أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

1. ماجستير أو دكتوراه

2. إجازة جامعية

3. ثانوية عامة

4. إعدادية

عدد سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات

2. من 5 إلى 9 سنوات

3. من 10 إلى 14 سنة

4. أكثر من 15 سنة



الجزء الثاني: يتضمن بنوداً تتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تتفق معها أو تراها مناسبة للعبارة التالية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد المالي</b>						
1	تعتبر زيادة ربحية المصرف أهم هدف يسعى إليه المصرف.					
2	هناك رقابة على حجم التداول اليومي في المصرف.					
3	يقوم المصرف بقياس كفاءة إدارة موجوداته لتوليد الأرباح من خلال نسب الربحية.					
4	يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان.					
5	هناك رقابة على السيولة والربحية والملاءة المالية للمصرف والهيكل التمويلي.					
6	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي في فترات زمنية متعاقبة.					
7	تقوم إدارة المصرف بتقييم ومقارنة أدائه المالي مع المصارف المنافسة في السوق الاقتصادي.					
8	يهتم المصرف بقياس مدى نموه في إطار الاقتصاد الوطني من خلال القيمة المضافة التي يولدها بعملياته المختلفة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العملاء</b>						
9	تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء.					
10	تهتم إدارة المصرف بشكاوى العملاء ومقترحاتهم.					
11	هناك انخفاض في شكاوى العملاء.					
12	يحرص المصرف على تقديم خدماته بالدقة المطلوبة.					
13	يستفيد المصرف من آراء ومقترحات العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
14	يسعى المصرف لاكتساب عملاء جدد من خلال بعض المبادرات التي يقوم بها.					
15	يقوم المصرف بالترويج وتعريف العملاء بالخدمات التي يقدمها.					
16	يحتفظ المصرف ببيانات حول معدل احتفاظه بالعملاء.					
17	لدى المصرف بيانات خاصة بأهم العملاء لديه.					
18	يتم إجراء قياس دوري للحصة السوقية للمصرف.					
19	تولي إدارة المصرف قسم التسويق موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي.					
20	رضا العميل (الزبون) هو من أهم الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها.					
21	يسعى المصرف إلى تحقيق علامة تجارية مميزة له.					
22	يتوفر نظام فعال ومباشر للرد على العملاء والتواصل معهم.					
23	تتميز خدمات المصرف بتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء.					
24	يتم تلبية احتياجات العملاء على مدار الساعة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العمليات الداخلية</b>						
25	يسعى المصرف من خلال أقسامه إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات					
26	يتم تنفيذ الخطط الموضوعية ضمن المواعيد المحددة					
27	يقوم المصرف بإجراء دراسة لمتطلبات السوق والعملاء من أجل تصميم خدماته					
28	يوجد في المصرف قسم للرقابة على جودة العمليات.					
29	يتم إجراء دراسات لتطوير العمليات المصرفية.					
30	يعد التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات المهمة التي يتبناها المصرف.					
31	تتميز عمليات المصرف بالسرعة في إنجاز الخدمات التي تقدم للعملاء.					
32	تتميز العمليات بالدقة في الانجاز وانخفاض نسبة الخطأ.					
33	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة والبرامج بشكل دوري.					
34	يوجد قسم للصيانة يتمتع بالكفاءة التي تمكنه من معالجة الأعطال بالسرعة القصوى.					
35	تستخدم الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات المصرفية.					
36	يعتمد المصرف على أسلوب فرق العمل.					
37	ترتبط فروع المصرف مع بعضها البعض بشكل واضح.					
38	يتم تعميم حالة أكثر الفروع نجاحاً وتميزاً على باقي الفروع.					
39	كل موظف في المصرف يعرف معنى جودة الخدمات المصرفية.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التعلم والنمو</b>						
40	يتم تخزين المعلومات عن طريق الحاسوب بشكل واسع.					
41	يقوم المصرف بتحديث نظم المعلومات بشكل مستمر.					
42	يقوم المصرف بإمداد العملاء بمعلومات عن الخدمات بشكل دوري ومستمر.					
43	تتبعي إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.					
44	يتم تطوير شبكات وبرامج المعرفة بشكل مستمر.					
45	يوجد في المصرف قسم أو خبراء معرفة.					
46	يمنح المصرف الموظفين الحرية في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.					
47	يقيم المصرف ورش عمل وندوات لتعميق المعرفة عند الموظفين.					
48	يتم اكتساب المعرفة من خلال الاعتماد على التعلم الفردي للموظفين.					
49	تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.					
50	تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في صنع القرار لتشجيع الإبداع الإداري.					
51	يحرص المصرف على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة.					
52	تمنح إدارة المصرف الحوافز المعنوية للمبدعين في العمل.					
53	تمنح إدارة المصرف الحوافز المادية للمبدعين في العمل.					
54	توزع الوظائف والمهام على الموظفين بحسب الاختصاص والمؤهل.					

					55	تحرص إدارة المصرف على التعاون والعمل الجماعي.
					56	يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في مصرفكم مع رغبات وحاجات الموظفين.
					57	تتقن لغة أخرى إضافة إلى العربية.
					58	يتم تقييم الموظفين على أساس الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.
					59	تحرص إدارة المصرف على زيادة الرضى الوظيفي.
					60	يقوم المصرف بإعلام الموظفين بكل المستجدات والتغييرات التي تطرأ على أسلوب العمل.
					61	يقيم المصرف دورات تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين من أجل ممارسة الخدمات المصرفية الحديثة.
					62	يخصص المصرف أموالاً للحاجات التدريبية لرفع كفاءة الموظفين.
					63	يستفيد المصرف من الخبرات والكوادر العلمية الموجودة لديه لتطوير أدائه.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاجتماعي</b>						
64	يقوم المصرف بتمويل المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى حماية البيئة.					
65	يقوم المصرف بتمويل المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية.					
66	يساهم المصرف بإنشاء مدن سكنية لحل مشكلة السكن					
67	يساهم المصرف بإنشاء مؤسسات خدمية للمواطنين كالمشافي مثلاً					
68	يعمل المصرف على المساهمة في تشجيع البحث العلمي					
69	يقوم المصرف بتدريب طلاب من كلية الاقتصاد لتعزيز التعليم العملي في الجامعات					
70	يقوم المصرف بتقديم الدعم للأسر الفقيرة.					
71	يقوم المصرف بدعم الجمعيات الخيرية التي تهتم لشؤون الأطفال الأيتام.					
72	يساهم المصرف بإيجاد فرص عمل ومحاربة البطالة.					

### الملحق رقم (3)

الاستبانة الثانية: تتضمن بنوداً موجهة لعملاء المصرف التجاري السوري بغية استقصاء آرائهم ورضاهم عن تعاملهم مع المصرف.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رضا العملاء</b>						
1	يتعامل الموظفون في المصرف بود مع العميل ويقدرّون ظروف العملاء.					
2	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها.					
3	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة .					
4	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.					
5	تحصل على الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلبها وفي أقصر وقت ممكن.					
6	تشعر بالأمان عند تعاملك مع المصرف التجاري السوري					
7	يتم الرد على الشكاوى و الاستفسارات بسرعة.					
8	يقدم المصرف خدماته في الأوقات التي يعد بها.					
9	يناسبك التوزيع الجغرافي لفرع المصرف					
10	تناسبك فترات دوام المصرف اليومية					

## Summary

This study is about Commercial Bank of Syria(CBS) because of its importance in banking sector in Syrian Arab Republic, it was observed : high customer complaints, decrease employee's satisfaction, and some of the problems experienced by customers and Syrian society overall, such as poor awareness of the banking. the research problem due to the low effectiveness of CBS.

This study aimed to evaluate the performance of Commercial Bank of Syria and Providing a model proposal to raise the effectiveness by using Balanced Scorecard adjusted to become composed of the following dimensions: financial, social, customer, internal processes, human resources, learning and growth (independent variables), To raise of the effectiveness of the bank (dependent variable).

It relied on descriptive analytical method by reference to what is stated in the most important books and references Arabic and foreign articles , periodicals and official statistics. using two questionnaires, The first one is consisting of 72 items in order to test the existence of significant differences between the Bank's objectives and dimensions of Balanced Scorecard. It was distributed to a sample of bank managers in middle and senior management and staff .

The Second one was made to study the views of bank's customers and degree of their satisfaction with the bank, It was used appropriate statistical methods based on statistical program SPSS10.0 in data analysis, and test the validity of hypotheses.

The study concluded: That the concentration of bank is to achieve the goal of financial and profitability, the bank's objectives have not been found to be associated significantly with dimensions of the Balanced Scorecard, in terms of the lack of a clear strategy to win customer loyalty, and improve the quality of operational processes, lack of interest in bank satisfying staff , also the failure of the bank in contributing to economic and social development

**Keywords:** Balanced Scorecard, Effectiveness, Financial, Customer, Learning and Growth, Social, Human Resources, Internal Processes



Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Tishreen University  
Faculty of Economics  
Department of Business Administration



# **A Proposed Model for Raising the Effectiveness of Commercial Bank of Syria by Using Balanced Scorecard**

A field study

Thesis prepared for Ph.D.in Business Administration

Submitted by:

**Lama Faisal Esber**

Supervision

Dr.Bassam Zaher

Associate Professor at Department of  
Business Administration

Faculty of Economics

Tishreen University

Dr.Ghada Bawat

Teacher at Department of Business  
Administration

Faculty Of Economics

Tishreen University

**2014 -2013**