

# دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الحكومية السورية في محافظة حمص)

طالب الماجستير: فاضل حسان ديوب كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

اشراف الدكتورة: عتاب حسون + د. لى اسبر

## الملخص

هدف البحث إلى تحديد دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية. وقد تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: هل هنالك دور لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية؟ اعتمد الباحث في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهميتها في تدعيم الميزة التنافسية.

حيث قام بإجراء مقابلات مع الإداريين في المصارف التجارية والعقارية، فضلاً عن قيامه بتصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتوزيعه على العاملين والعملاء، ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث.

توصل البحث إلى عدة نتائج منها: تسعى المصارف الحكومية إلى تعظيم قيمة مبيعاتها، وإلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصوله بكفاءة وفاعلية، ويعمل المصرف الحكومي على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات، وتعتبر

التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة في المصارف الحكومية، ويتميز المصرف الحكومي بقدرته على تحقيق التميز بمجال عمله، ويمتاز بسرعة الاستجابة للعود لحاجات العملاء من أهم المقترحات التي قدمها البحث: يجب على المصارف الحكومية ضرورة الاستمرار في تعظيم قيمة مبيعاتها لأن ذلك يدعم من ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الميزة التنافسية.

## **The role of using the Balanced Scorecard in enhancing the competitive advantage (A field study in Syrian government banks in Homs governorate)**

### **Abstract**

The study aimed to determine the role of using the balanced scorecard through (the financial dimension, the customer dimension, internal processes, learning and growth) in strengthening the competitive advantage in the banks under study. The research problem was represented by the following main question: Is there a role for the balanced scorecard in strengthening the competitive advantage in the banks under study? In completing this research, the researcher relied on the descriptive and analytical approach, whereby secondary data were collected through books, Arab and foreign references, articles and periodicals issued in the field of research, in order to study the reality of using the balanced scorecard and its importance in strengthening the competitive advantage.

With administrators in the banks under study, in addition to designing a questionnaire that included a set of questions related to the topic of research and distributing it to employees and customers, then appropriate statistical methods were used, depending on the statistical program, spss, in analyzing data and data and selecting research hypotheses.

The study reached several results, including: Governmental banks seek to maximize the value of their sales, and to adopt policies aimed at improving the optimal use of its assets efficiently and effectively, and the government bank works to develop the necessary administrative services and provide facilities, and the indirect costs charged to the products are considered acceptable in government banks, The government bank is distinguished by its ability to achieve distinction in its field of work, and is characterized by the rapid response to promises to the needs of customers

**Key words:** Balanced Scorecard, Financial Dimension, Customer Dimension, Internal Operations, Learning and Growth, Competitive Advantage.

## مقدمة Introduction:

ما يميز القرن الحادي والعشرين هي التغيرات المستمرة والمتسارعة، هذه التغيرات التي تفرض على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين؛ لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام واستثمار الفرص متعددة الأوجه، فالمنافسة الشديدة تقود إلى تقديم خدمة بجودة أعلى وسعر معقول، إذ إن التغير الكبير في بيئة الأعمال الحديثة دفع العديد من المنظمات إلى دخول أسواق لتحقيق مزايا المنافسة العالمية من خلال تلبية احتياجات المستهلكين في الموعد المحدد، وتحقيق أهدافها من حيث تعظيم الربحية والمكانة التنافسية في بيئة العمل، فقديمًا كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها؛ مما دفع العديد من المنظمات للجوء إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء.

فاقتراح كل من: (Kaplan and Notorn,1992) منهجاً لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي بطاقة الأداء المتوازن هذه البطاقة التي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وتوفر معلومات عن أدائها، ولأن المصارف هي القلب النابض لاقتصاد أي دولة، ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويتطور بدون جهاز مصرفي وكون الجهاز المصرفي السوري مهماً في البيئة المحيطة فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية للمصارف السورية الحكومية في محافظة حمص.

مما سبق إن الغاية من الدراسة الحالية (دراسة الماجستير) هو بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية من حيث اعتمادها على أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، والاهتمام بالأداء؛ من أجل المحافظة على ميزة تنافسية تجعل المصرف يتفوق على المصارف الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث تناول البحث مجموعة من الدراسات السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية، بالإضافة إلى منهجية الدراسة والأساليب المتبعة في الدراسة، بينما في الجانب النظري تم تقديم مجموعة من المفاهيم والأسس المرتبطة بكل متغير من المتغيرات، وفي

الجانب العملي تم إجراء تحليل للاستبانة اتي تم توزيعها على عينة البحث وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الدراسات السابقة **Literature Review**: تناول الباحث بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري بطاقة الأداء المتوازن، ومتغير الميزة التنافسية على موقع الدراسة الحالية من تلك الدراسات كما يلي:

### الدراسات العربية Arabic Studies:

#### 1- دراسة (السعدون ، 2017) بعنوان:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية  
مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في عدم اعتماد الجامعات العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها، ومنها بطاقة الأداء المتوازن، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد المؤشرات المالية.  
أهداف الدراسة: هدفت إلى القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة وليست الأربعة (كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها.  
منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج التحليلي والمنهج الوصفي.

بعض نتائج الدراسة: التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداء الجامعة من خلال التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.  
بعض توصيات الدراسة: يوجد علاقة طردية بين تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية.

#### 2- دراسة ( ضرغام والفرا، 2018) بعنوان:

العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ((BSC وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية بقطاع غزة:

مشكلة الدراسة: تمثلت المشكلة بالسؤال الآتي: ما مدى وجود علاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف الأتية: التعرف على العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية.

**منهجية الدراسة:** تم استخدام أسلوب سحب العينات بطريقة العينة العشوائية الطبقية ،  
وأساليب الإحصاء الوصفي .

**بعض نتائج الدراسة :** يوجد علاقة طردية بين تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن  
وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية.

**بعض توصيات الدراسة :** ضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن  
لتقييم الأداء مع التركيز على البعد الاجتماعي.

**3- دراسة ( أبو عنجة، 2019 ) بعنوان:**

**أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات (التطبيق على  
المصارف السودانية)**

**مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: هل توجد علاقة بين  
استخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف تقديم  
الخدمات في المصارف التجارية السودانية.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى: التعرف على استخدام مقياس الأداء في البعد  
المالي، وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات في المصارف التجارية السودانية.

**منهجية الدراسة :** تم اتباع المناهج الآتية : المنهج الاستنباطي والمنهج  
الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي بأسلوب العينة العشوائية

**نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن  
يوضح معلومات أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

**بعض توصيات الدراسة :** ضرورة استخدام مقياس بعد العمليات الداخلية لأنه من  
المقاييس المهمة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

## الدراسات الأجنبية Foreign studies:

### 1- دراسة (Wati & Triwiyono, 2018) بعنوان:

#### **The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its Impact on Firm Performance:**

تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية وتأثيرها على الأداء  
الثابت:

مشكلة الدراسة: ماهي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية على أداء الشركات الاندونيسية؟

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية وتأثيره على أداء الشركة.

منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة التي وجهت لمديري الشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

بعض نتائج الدراسة: أظهرت استنتاجات الدراسة أن هناك تأثير إيجابي بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية، أفضل تطبيق يزيد من منافسة الشركة وأدائها.

بعض توصيات الدراسة: ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنه يساعد المديرين داخل الشركة على ترجمة رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها.

### 2- دراسة (Gomes,Romao, 2019) وهي بعنوان:

#### **Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard Approach**

ميزة تنافسية مستدامة مع نهج بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة: برزت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي : كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال نهج بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة تحديات الأداء التنظيمي، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

**منهج الدراسة:** تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة وعلى البرنامج الاحصائي spss في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها.

**نتائج الدراسة:** أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تساعد بطاقة الأداء المتوازن على معالجة الجوانب البيئية والاجتماعية المختلفة المرتبطة بأهميتها لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل أو المنظمة.

**بعض توصيات الدراسة:** على الشركات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها تحقق تحسينات في الميزة التنافسية مما يمكن للمنافسة بسهولة تحقيق وفورات الحجم وتحسينات العملية.

### 3- دراسة (Reda & Ali & Jassam, 2019):

#### **The Role of Balanced Performance Card in Improving Strategic Performance Applied Study:**

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي:

**مشكلة الدراسة:** كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وماهي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن؟.

**هدف الدراسة:** هدف البحث الى بيان أسلوب جديد من أساليب الرقابة وتقويم الأداء، وهو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن وتأثيره على الإدارة الاستراتيجية، من خلال الجمع بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي.

**منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

**نتائج الدراسة:** أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تصدر محور العمليات الداخلية بقية المحاور من خلال الاهتمام من قبل إدارة المشفى، في حين كان محور الزبائن بالمرتبة الرابعة.

**بعض توصيات الدراسة:** استعمال بطاقة الأداء المتوازن لغرض تقييم الأداء الحالي لإدارات المستشفى ولكي تقوم بتحسينه في المستقبل القريب.

#### 4- دراسة (Rafiq et al, 2020) بعنوان:

### **Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart**

تأثير بطاقة الأداء المتوازن كأداة لاستراتيجية نظام الإدارة لتحسين التنمية المستدامة:

مشكلة الدراسة: ما هو تأثير بطاقة الأداء المتوازن كاستراتيجية أداة نظام الإدارة لتحسين التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير العملي للإدارة الاستراتيجية كنظام للتنمية المستدامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

منهجية الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتماد نهج اخذ العينات الطبقيّة للوصول إلى عينة البحث، وتم استخدام نمذجة معادلات المربعات الصغرى والتحليل الاحصائي.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها هنالك تأثير إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك يصور الأداء التنظيمي الوساطة الجزئية بين نظام الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.

بعض توصيات الدراسة: اتخاذ تدابير تتعلق بالهدر واستخدام الموارد الفريدة بالإضافة إلى التدابير التقليدية التي يمكن أن تسمح بتحقيق تنمية مستدامة.

التسايه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يبرز الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاولة دراسة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية في حمص. وقد اختار الباحث دراسة البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ويعود السبب في اختيار الباحث لهذه الأبعاد الأربعة إلى أهميتها في القطاع المصرفي، إضافةً لدورها في التأثير على مستوى الميزة التنافسية باعتبارها مصدراً لتحقيق التميز وتطوير علاقة المصارف مع العملاء، حيث وجد الباحث العديد من الدراسات الأجنبية

والعربية التي أولت الاهتمام لبطاقة الأداء المتوازن وخاصةً بُعدي العملاء والمالي فلها أهمية كبيرة من حيث تأثيرها في تدعيم الميزة التنافسية، أما فيما يخص بُعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية فمن خلال إطلاع الباحث على نتائج العديد من الدراسات السابقة حول هذا المحور، فقد تبين له مدى كفاءة بُعد التعلم والنمو ومدى أهمية دوره في كيفية إدراك العاملين لأدوات التعلم الجديدة والاتصال الجديدة للحصول على ميزة تنافسية متفردة للمصارف.

### مشكلة البحث Research Problem:

نظراً لأهمية عمل المصارف الحكومية في الوقت الراهن، وضرورة تقديمهم خدمات ذات جودة عالية، وكون الباحث لديه العديد من التعاملات مع هذه المصارف، لاحظ الباحث في كثير من الأحيان انخفاض رضا العملاء المتعاملين مع هذه المصارف وقيامهم بالبحث عن بدائل كالتعامل مع المصارف الخاصة، مما أثار لديه تساؤلاً حول آلية عمل هذه المصارف، ومن خلال توجيه عدد من التساؤلات على العملاء، و توجيه عدد من التساؤلات على عينة من الإداريين والتي تمثلت بالآتي:

### الأسئلة التي وجهت للإداريين:

- س1- هل يوجد لدى المصرف خطة استراتيجية واضحة لتحقيق اهدافه؟
- س2- هل يتناسب حجم ارباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة؟
- س3- هل يتم الاهتمام بالموظفين وتطوير ادائهم بما يخدم أهداف المصرف الاستراتيجية ؟
- س4- هل يقدم المصرف خدماته المصرفية بأسعار مناسبة للجميع؟
- س5- هل تسعى الادارة لإضافة خدمات جديدة ؟
- س6- هل يقوم المصرف بحملات ترويج تساعد على استقطاب عملاء جدد؟
- س7- هل تدعم الادارة العليا في المصرف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- س8- هل يسعى المصرف إلى تعظيم قيمة مبيعاته؟
- س9- هل يسعى المصرف إلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصوله بكفاءة وفاعلية؟

س10- هل يعمل المصرف على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة؟

ص11- هل يعمل المصرف على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيه؟

س12- هل يهتم المصرف بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة؟

س13- هل يتوفر لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز؟

### الأسئلة التي وجهت للعملاء:

هل تحصل الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف على رضاك كعميل ؟

هل تستجيب ادارة المصرف لشكاويك وتعالجها بأقصى سرعة ؟

هل انت راض على عمل المصرف ؟

هل تقدم الخدمات المصرفية لك بمستوى جودة مقبول يلبي رغباتك ؟

هل يخصص المصرف عدد كافي من الموظفين لتقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة؟

وبعد تحليل إجابات أفراد العينة السابقة، وبعد قيام الباحث بالمراجعة الأدبيّة للدراسات السابقة المتعلقة بتدعيم الميزة التنافسيّة التي برزت أهميتها في تحسين جودة الخدمات المقدّمة في المصارف للوصول إلى حل لهذه المشاكل التنظيمية التي سببها انخفاض هذه الميزة، فوجد أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية شاملة، تتناول معظم جوانب العمل في المصرف لتدعيم الميزة التنافسيّة وهنا برزت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل هنالك دور لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسيّة في المصارف التجارية والعقارية؟

وتتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

• هل هنالك دور للبعد المالي في تدعيم الميزة التنافسيّة في المصارف التجارية والعقارية؟

- هل هنالك دور لبعده العملاء في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية؟
- هل هنالك دور لبعده العمليات الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية؟
- هل هنالك دور لبعده التعلم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية؟

### **أهمية البحث وأهدافه The importance of research and Objectives**

تكمن أهمية البحث من خلال:

**أهمية البحث:** تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين نظرية وعملية:

**الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوعات بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية، ذات الدور البالغ الأهمية في القطاع المصرفي، كما تتمثل أهميتها في محاولة إضفاء جانب نظري لموضوع الدراسة مما يعزز المكتبة بالبحوث التطبيقية .

**الأهمية العملية:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية للمصارف السورية عموماً والمصارف العامة في محافظة حمص خصوصاً . ومساعدة صناع القرار في القطاع المصرفي في اتخاذ القرارات المناسبة بوضع تشريعات ومعايير تساهم في تطوير هذا القطاع، ونشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي لتحسين مركزه التنافسي ودخول الأسواق العالمية.

### **أهداف البحث Objectives of the study**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

— تحديد دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

ومنه تتفرع الأهداف الفرعية الآتية:

— تحديد دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث البعد المالي في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

- تحديد مدى دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بُعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- تحديد مدى دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بُعد الأنظمة الداخليّة في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- تحديد مدى دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بُعد التعلّم والنموّ في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

### **فرضيات البحث Research Hypotheses:**

#### **تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث بالآتي:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- ومن هذه الفرضية تتبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد الأنظمة الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد التعلّم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

### **منهجية البحث Research Methodology :**

تم إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهميتها في تدعيم الميزة التنافسية.

مع الإداريين في المصارف التجارية والعقارية، فضلاً عن قيامه بتصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتوزيعه على العاملين

والعملاء، ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss إصدار (20) في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث.

### **مجتمع وعينة البحث Research community And Sample:**

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين والمديرين والعملاء في المصارف السورية الحكومية في محافظة حمص، حيث تم توزيع (211) استبانة تم توزيع 150 استبانة على العاملين في المصارف و 106 على العملاء من مفردات الدراسة، استعاد منها الباحث (200) استبانة كان منها (194) استبانة صالحة للتحليل فقط.

**عينة الدراسة:** تمثّلت عينة الدراسة بأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في المصرف التجاري بالإضافة إلى العملاء.

**حدود البحث Research limits: الحدود المكانية:** تمثّلت الحدود المكانية للدراسة في المصارف العامة (التجاري، العقاري) في محافظة حمص.

**الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2020 – 2021م.

2021.

### **الإطار النظري للبحث:**

#### **Theoretical framework for the research:**

كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدّد نجاح أو فشل المنظمة بدرجة غير مسبوق، من هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتمّ عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المزايا التنافسية لإمكانية تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين ممّا يساعدها في الاستحواذ على حصّة سوقية أكبر في السوق الحاليّة أو المرتقبة، وبناءً عليه سنتناول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية قبل الربط بينهما في الجانب العملي كالآتي:

## 1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الأبحاث والمقالات العلمية، والتي ترتبط بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث اطلع على وجهات النظر المختلفة وقام بتقديم مجموعة من التعريفات التي تتناسب وموضوع دراسته حول هذا المفهوم؛ بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار، والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات، لتتبع ترجمة الرؤيا في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة". ( R.Kaplan & D.Norton , 1992, p 71). ومن وجهة نظر (النسور، 2018، ص236-237) تُعرّف بأنها نظام شامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات، ويتم من خلالها ترجمة خطط وسياسات المنظمة، وإدخالها إلى حيز التنفيذ، وتضم أربعة جوانب تتمثل بالأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتقوم على الدمج بين النظام الإداري والمقاييس الاستراتيجية عن طريق استخدام مقاييس مالية وغير مالية، تعكس البيئة الخارجية للمنظمة، من عملاء وأطراف مهتمة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية للمنظمة مثل العمليات والابتكار والتعلم، وبالتالي فإنها تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية وحدات العمل، وتحويلها إلى مقاييس ملموسة وأهداف واقعية.

من خلال ما تقدم، يرى الباحث تقاطع وجهات نظر الباحثين بالتعاريف لها نفس المحتوى، وينسجم رأي الباحث مع آراء الباحثين حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ويقدم تعريفه مكملاً لتلك التعاريف فهو يرى بأن بطاقة الأداء المتوازن منهجية واستراتيجية وخطة تطمح المنظمة من خلالها إلى تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي وخاصة المالي والعمل على تنفيذ كافة الخطط المرتبطة به وإدخالها حيز التنفيذ.

## 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

بحسب دراسة (الغالبى وإدريس، 2015، ص65-93) تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف ويمكن تلخيص أهميتها بالنقاط التالية:

1. تمثل حجر الزاوية الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي، على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تعكس بيانات تاريخية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل.
  2. تعالج العجز في أنظمة الإدارة التقليدية من خلال ربط استراتيجية الشركة طويلة المدى مع الأفعال والأنشطة قريبة المدى.
  3. المساهمة المرتفعة لأصحاب المصالح في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤوليات الواضحة للأهداف والموارد وتقدم صورة متوازنة عن الشركة.
  4. توضح رؤية الشركة وتحسن الأداء وتعمل على تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وتعمل على ربط المكافآت بمعايير الأداء.
- من خلال ما تقدم يرى الباحث أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بكل حيثيات المنظمة؛ حيث ترتبط بأهميتها بأهمية المؤشرات وتحقيق الجوانب المالية في المنظمة، وتأتي أهميتها أيضاً بكونها ترتبط بالأهداف قصيرة وطويلة المدى، وكونها صلة الوصل بين طموحات الشركة وتحقيق غاياتها المالية.

**3- مفهوم الميزة التنافسية:** قبل القيام بتعريف الميزة التنافسية، لا بدّ أن نقدّم تعريفاً مبسطاً للتنافسية بما ينسجم مع البحث الحالي؛ فقد تعدّدت التعاريف حول مفهوم التنافسية، إلا أنها متّفقة على الركائز الأساس لعملية التنافس؛ فقد أكد الباحث (Croué, 2003, p: 3) أنّ التنافسية لا تعني فقط تحسين المؤشرات التسويقية من زيادة للحصة السوقية أو نمو للمبيعات؛ بل تعني أيضاً المساهمة في زيادة رأس مال المجتمع وتحقيق فائض يستفيد منه المجتمع. كما أنّ مفهوم التنافسية متعدّد الأبعاد ويشمل حسب دراسة الباحث (خربوطلي، 2014، ص 674) الآتي:

- **التنافسية على مستوى المنظمة:** تعني قدرة المنظمة على تلبية حاجات العملاء بكفاءة عالية، من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وسعر منخفض، ممّا يحقّق نجاحاً مستمراً للمنظمة على الصعيدين المحلي والعالمي.

- **التنافسية على مستوى القطاع:** تعني قدرة القطاع الإنتاجي السلعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة تنافسية ذات تشريعات مرنة وناظمة لها تتماشى مع التطورات الاقتصادية.

- **التنافسية على المستوى الوطني:** تعني قدرة الدولة على الحفاظ على موقعها الرائد في الاقتصاد من خلال الإبداع والابتكار بالنسبة للدول المتقدمة، والقدرة على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر لديها الفرصة لتحويل المزايا النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية بالنسبة للدول النامية. والآن ما هي الميزة التنافسية؟، بحسب (بوراس، 2014، ص45) تُعرّف الميزة التنافسية بحسب (بورتر) بأنها تنشأ بمجرد توصّل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وعليه يرى الباحث بناءً على الوجهات السابقة بأن الميزة التنافسية هي كل خاصية من الممكن أن تتفرد فيها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، والتي تجعلها تتمتع بصورة ذهنية وبمكانة تميزها عن غيرها سواء بالمنتجات أو الجودة أو الموصفات أو كل ما يمكن أن يعطي قيمة مضافة لها.

#### **4- أبعاد الميزة التنافسية:**

بناءً على دراسة (الدليمي، 2017، ص58) يشير كثير من الباحثين والدراسين إلى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات والتي تعني قدرة المنظمات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي يقدمها، وتشمل هذه الأبعاد الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والمرونة المتفوقة، والسرعة المتفوقة، والإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن، إذ يتم تركيز الاهتمام في المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن من تلك المنتجات، كما يتجه الاهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد الميزة التنافسية، وتختار المنظمة الأبعاد التنافسية لها عند تقديم خدماتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق، يرى الباحث أن الميزة التنافسية كثيرة ومتعددة وهي غير محصورة بمجال محدد، وإنما تتعلق بكل ما هو مبتكر وحديث ويرتبط بكل خاصية من الممكن أن تعطي المنظمة ومنتجاتها تنافسية وتتميز بقيمة مختلفة عن المنظمات الأخرى.

### الدّراسة الميدانيّة:

#### النتائج والمناقشة:

أولاً- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بجمع بيانات حول دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية وهي تُمثل 26 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الإجابة (موافق)، والدرجة (3) لاحتمال الإجابة (محايد)، والدرجة (2) لاحتمال الإجابة (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الإجابة (غير موافق بشدة).

كذلك استعان الباحث بالحزمة الاحصائية spss.20 حيث قام بتحليل البيانات التي حصل عليها باستخدام أداة الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية: النسب والتكرارات.

الاحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

اختبار (t) لعينة واحدة (One- sample T test) علماً أنّ قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم (لايكرت) هو (3).

أمّا معيار الحكم على متوسط الاجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

المعيار = (درجة الاجابة العليا - درجة الجابة الدنيا) / عدد فئات الاجابة

$$\text{المعيار} = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه يكون توزيع الدرجات اعتماداً على طول الفئة كالتالي:

**جدول (1): توزيع درجات مقياس لايكرت الخماسي بحسب المجال**

درجة الموافقة	المجال
غير موافق بشدة	[1، 1.8]
غير موافق	[1.8، 2.60]
محايد	[2.60، 3.40]
موافق	[3.40، 4.20]
موافق بشدة	[4.20، 5]

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً- اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234-246)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (2)؛ وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

**الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل Case Processing Summary**

والمستثناة

	N	%
Valid	194	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	194	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.763 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات مقبول ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

**الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	26

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

**معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:** قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة**

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد المالي	.787	5
بعد العملاء	.774	5
الأنظمة الداخلية	.720	5
التعلم والنمو	.748	5
الميزة التنافسية	.752	6

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (4) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول وجيد للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

**مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.  $\alpha = 0.01 < p = 0.000 = \text{Sig}$ ، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسية.

### ثالثاً- دراسة العلاقة بين دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة

#### التنافسية في المصارف الحكومية:

#### الجدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي لمحور البعد المالي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد المالي	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t						
دال	.000	9.613	33.33	78.00	1.300	3.90	يسعى المصرف إلى تعظيم قيمة مبيعاته	1
دال	.000	15.646	23.34	81.40	.950	4.07	يسعى المصرف إلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصوله بكفاءة وفاعلية	2
دال	.000	12.567	29.61	82.00	1.214	4.10	يعمل المصرف على التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي	3
دال	.000	12.139	26.78	78.20	1.047	3.91	يعمل المصرف بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي يقدمها	4
دال	.000	10.021	32.82	78.60	1.290	3.93	يعمل المصرف على تبني سياسات تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية	5
دال	.000	19.055	17.99	79.59	.71607	3.9796	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss إصدار

## 20

– يبين الجدول السابق (5) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الاول (البعد المالي) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس لاكرت (3)، ويفرق معنوي ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) وتقع ضمن المجال [3.50، 4.20] المقابل لدرجة اجابة موافق وموافق بشدة وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أنّه يسعى المصرف إلى تعظيم قيمة مبيعاته، ويسعى إلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصوله بكفاءة وفاعلية، ويعمل على التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي، ويعمل بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي يقدمها، ويعمل على تبني سياسات تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

الجدول رقم (6): نتائج التحليل الإحصائي لمحور بعد العملاء

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العملاء	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t						
دال	.000	10.247	32.09	78.60	1.261	3.93	يعمل المصرف على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة	6
دال	.000	15.358	26.78	85.20	1.141	4.26	يستجيب المصرف لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير	7
دال	.000	21.065	18.16	82.60	.750	4.13	يسعى المصرف بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد	8
دال	.000	13.436	29.64	84.00	1.245	4.20	يهتم المصرف بأراء العملاء في منتجاته بعد حصولهم عليها	9
دال	.000	18.631	21.82	84.80	.925	4.24	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن المنتجات التي يقدمها المصرف	10
دال	.000	29.282	10.63	83.03	.54774	4.1515	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss إصدار

20

- من الجدول السابق (6) نجد أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني (بعد العملاء) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس لايكرت (3)، ويفرق معنوي ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) وتقع ضمن المجالات [3.20، 4.20] المقابل لدرجة موافق وبفارق دال إحصائياً وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على أن المصرف يعمل على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة، ويستجيب لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير، ويسعى بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد، ويهتم بأراء العملاء في منتجاته بعد حصولهم عليها، ويوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن المنتجات التي يقدمها المصرف.

## الجدول رقم (7): نتائج التحليل الإحصائي لمحور الأنظمة الداخلية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنظمة الداخلية	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t						
دال	.000	10.624	32.17	79.40	1.277	3.97	يعمل المصرف على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيه	11
دال	.000	8.245	34.27	75.40	1.292	3.77	يعمل المصرف على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات	12
دال	.000	19.022	22.36	86.40	.966	4.32	تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة	13
دال	.000	11.405	31.09	80.60	1.253	4.03	يقوم المصرف بتحليل العمليات الداخلية فيها لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج	14
دال	.000	13.938	26.96	82.20	1.108	4.11	يسعى المصرف إلى تطوير مجالات البحث والتطوير ودعم الأنشطة	15
دال	.000	23.428	15.28	80.76	.61705	4.0379	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss إصدار

## 20

- يبين الجدول السابق (3) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث (الأنظمة الداخلية) أكبر الوسط الحسابي لمقياس لايكرت (3)، وبفرق معنوي ( $p = 0.00 < \alpha = 0.05$ ) وتقع ضمن المجال [2.60، 5] المقابل لدرجات اجابة محايد وموافق وموافق بشدة وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على أنه يعمل المصرف على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيه، ويعمل على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات، وتعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة، ويقوم بتحليل العمليات الداخلية فيها لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج، ويسعى المصرف إلى تطوير مجالات البحث والتطوير ودعم الأنشطة.

الجدول رقم (8): نتائج التحليل الإحصائي لمحور التعلم والنمو

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم والنمو	الرقم
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t						
دال	.000	12.026	28.64	79.60	1.140	3.98	يهتم المصرف بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة	16
دال	.000	7.930	34.24	74.60	1.277	3.73	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين المميزين فيه	17
دال	.000	11.958	29.16	83.40	1.216	4.17	يقدم المصرف برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد	18
دال	.000	7.450	40.77	75.40	1.537	3.77	يحرص المصرف على الاحتفاظ بمزاياه التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلاً	19
دال	.000	1.882	21.23	61.60	.654	3.08	يتوفر لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز	20
دال	.000	19.659	16.15	77.71	.62744	3.8856	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss إصدار

20

- يظهر الجدول السابق (8) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع (التعلم والنمو) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس لاكرت (3)، ويفرق معنوي (  $\alpha = 0.05 < p = 0.00$  ) وتقع ضمن المجال [2.60، 4.20] المقابل لدرجات اجابة محايد، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على أن المصرف يهتم بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة، ويحرص على الاحتفاظ بالموظفين المميزين فيه، ويقدم برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد، ويحرص على الاحتفاظ بمزاياه التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلاً، يتوفر لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز .

## الجدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
21	يتبنى معايير ضمان الجودة في كل أقسامه	4.27	1.165	85.40	27.28	15.157	.000	دال
22	يشجع المصرف العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزه عن المصارف الأخرى	3.85	1.069	77.00	27.77	11.079	.000	دال
23	يتميز المصرف بقدرته على تحقيق التميز بمجال عمله	4.36	1.121	87.20	25.71	16.901	.000	دال
24	يمتاز المصرف بسرعة الاستجابة للوعود لحاجات العملاء	4.59	.818	91.80	17.82	27.047	.000	دال
25	يمتاز المصرف بسرعة الاستجابة لتطورات العمل المصرفي	4.02	.801	80.40	19.93	17.741	.002	دال
26	يمتلك المصرف مجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المتعاملين معه المختلفة	4.60	.804	92.00	17.48	27.696	.000	دال
	المتوسط العام	4.2809	.53029	85.62	12.39	33.644	.000	دال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss إصدار

## 20

- يبين الجدول السابق (9) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الخامس (الميزة التنافسية) أكبر الوسط الحسابي لمقياس لايكرت (3)، ويفرق معنوي ( $\alpha = 0.05 < p = 0.00$ ) وتقع ضمن المجال [3.40، 5] المقابل لدرجات اجابة موافق وموافق بشدة وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على أن المصرف يتبنى معايير ضمان الجودة في كل أقسامه، ويشجع العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزه عن المصارف الأخرى، ويتميز بقدرته على تحقيق التميز بمجال عمله، ويمتاز بسرعة الاستجابة للوعود لحاجات العملاء، ويمتاز بسرعة الاستجابة لتطورات العمل المصرفي، ويمتلك بمجموعة من العمليات التي تلبي حاجات المتعاملين معه المختلفة.

**رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات:**

**نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (10) ما يلي:

**الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.532	.42616	.534	43.562	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

**إصدار 20.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.731، وهذا يدل على وجود ارتباط بين البعد المالي والميزة التنافسية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.534، وهو يدل على أن 53.4% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات البعد المالي، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً للتوازن التنظيمي على الترقية أحد أبعاد الرضا الوظيفي، وبما أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية.

- **نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهر الجدول رقم (11) ما يلي:

**الجدول رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.592	.42164	.605	45.938	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية,

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.778، وهذا يدل على وجود ارتباط بين بعد العملاء والميزة التنافسية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.605، وهو يدل على أن 60.5% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات بعد العملاء، مما يعني أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية، وبما أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية.

• **نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد الأنظمة الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية، حيث أظهر الجدول رقم (12) ما يلي:

**الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.726 <sup>a</sup>	.527	.511	.49441	.527	33.409	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية,

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

بلغت قيمة معامل الارتباط بلغ 0.726، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الأنظمة الداخلية والميزة التنافسية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.527، وهو يدل على أن 52.7% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات بعد الأنظمة الداخلية، مما يعني أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد الأنظمة

الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية، وبما أن  $a=0.05 < P=0.000 = \text{Sig}$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد الأنظمة الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثراً ذو دلالة إحصائية.

• **نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد التعلم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية، حيث أظهر الجدول رقم (13) ما يلي:

**الجدول رقم (13): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.799 <sup>a</sup>	.638	.636	.48342	.638	41.419	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.**

بلغت قيمة معامل الارتباط بلغ 0.799، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التعلم والنمو والميزة التنافسية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.638، وهو يدل على أن 63.8% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات بعد التعلم والنمو، مما يعني أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد التعلم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية، وبما أن  $a=0.05 < P=0.000 = \text{Sig}$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد التعلم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثراً ذو دلالة إحصائية.

- **نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، فبعد أن قام الباحث باختبار الفرضيات الأربعة الفرعية، قام باختبار الفرضية الرئيسية، حيث أظهر الجدول رقم (14) ما يلي:

الجدول رقم (14): اختبار الفرضية الرئيسية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.758 <sup>a</sup>	.575	.573	.47192	.575	44.078	1	193	.000

a. Predictors: (Constant), الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.758، وهذا يدل على وجود ارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتدعيم الميزة التنافسية، ولكن هذا الارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد 0.575، وهو يدل على أن 57.5% من تغيرات الميزة التنافسية تتبع لتغيرات بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، مما يعني أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، وبما أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < a = 0.05$ ، فهذا يدل على أن الارتباط معنوي، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول أثر ذو دلالة إحصائية.

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات:

الاستنتاجات:

توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات كما يأتي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث البعد المالي في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين وجود البعد المالي وتدعيم الميزة التنافسية (0.731) مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.534) مما يعني أن وجود البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بنسبة (53.4%) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد العملاء في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين

وجود بعد العملاء وتدعيم الميزة التنافسية (0.778) مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.605) مما يعني أن وجود بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بنسبة (60.5%) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية .

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد الأنظمة الداخلية في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين وجود الأنظمة الداخلية وتدعيم الميزة التنافسية (0.726) مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.527) مما يعني أن وجود الأنظمة الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بنسبة (52.7%) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية .

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث بعد التعلم والنمو في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين وجود التعلم والنمو وتدعيم الميزة التنافسية (0.799) مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.638) مما يعني أن وجود التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر بنسبة (63.8%) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين وجود بطاقة الأداء المتوازن وتدعيم الميزة التنافسية (0.758) مما يعني أن الأثر ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.575) مما يعني أن وجود بطاقة الأداء المتوازن يؤثر بنسبة (57.5%) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية.

## 2- المقترحات:

1. يجب على المصارف الحكومية ضرورة الاستمرار في تعظيم قيمة مبيعاتها لأن ذلك يدعم من ميزتها التنافسية.
2. ضرورة قيام المصارف الحكومية بالاستمرار بتبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصوله بكفاءة وفاعلية.
3. ضرورة استمرار المصارف الحكومية بالعمل على التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي لأن ذلك يحسن من قدراتها المالية ويدعم ميزتها التنافسية
4. يجب على المصارف الحكومية الاستمرار بمراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة
5. ضرورة قيام المصرف الحكومي بالاستجابة لشكاوي ومقترحات العملاء والعمل معالجتها بوقت قصير وبشكل مستمر نظراً لدور ذلك في تدعيم الميزة التنافسية.
6. ضرورة سعي المصرف الحكومي بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد.
7. ضرورة قيام المصرف الحكومي بترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيه.
8. ضرورة قيام المصرف الحكومي بالعمل على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات
9. ضرورة استمرار المصرف الحكومي بجعل التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة .
10. ضرورة استمرار المصرف الحكومي بالاهتمام بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة
11. يجب على المصرف الحكومي الاستمرار بالاحتفاظ بالموظفين المميزين فيه.
12. ضرورة استمرار المصرف الحكومي بتقديم برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد
13. ضرورة استمرار المصرف الحكومي بتبني معايير ضمان الجودة في كل أقسامه
14. على المصرف الحكومي القيام بتشجيع العاملين على مبادرات الارتقاء بالخدمات بما يميزه عن المصارف الأخرى

15. ضرورة استمرار المصرف الحكومي بالتميز بقدرته على تحقيق التميز بمجال عمله
16. يجب أن يحافظ المصرف الحكومي على ميزته بالقدرة على سرعة الاستجابة للوعد  
لحاجات العملاء.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. السعدون، هدى، (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة في جامعة القادسية: العراق.
2. درغام، ماهر موسى؛ الفراء، نهلة محمد. العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (2)، عدد الصفحات: 33-66.
3. أبو عنجة، محمود، (2019)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات (التطبيق على البنوك التجارية السودانية). مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية - العدد الثاني، الخرطوم: السودان.
4. النسور، أسامة جمال. أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، عدد الصفحات: 227-289، ص 236-237.
5. خربوطلي، عامر محمد وجيه (2014). العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 695-671.
6. الغالبي، طاهر محسن. إدريس ووائل محمد. الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 65-93.
7. بوراس، ناصر. دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، الجزائر، 2014، ص. 45.

المراجع الأخرى:

1. Wati, L. N; Triwiyono, G. *The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its Impact on Firm Performance*. JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance, Vol (2), No (1), 2018, PP: 1-17.
2. Gomes, Romao, *Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard Approach* ,2019,Portugal.
3. Reda, N.N; Ali, A. F; Jassam, H.K. *The Role of Balanced Performance Card in Improving Strategic Performance Applied Study*. Journal of university of Babylon, Pure and Applied Sciences, Vol (77), No (1) 2019.
4. Rafiq, M; Zhang, X.P; Yuan, J; Naz, SH; Maqpool, S. Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. 2020, <https://www.researchgate.net/publication/339302204>.
5. R Kaplan , dnorton , the balanced scorered , measures that drive performance , Harvard business review , p71 , 1992.