



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المصارف والتأمين

نموذج مقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف

(دراسة تحليلية مقارنة على عينة من المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق)

A Proposal Model to Use The Six Sigma Balanced Scorecard In Strategic Performance Assessment In Banks

A comparative analytical study on a sample of public and
private banks in Damascus

أعدت استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية -
قسم المصارف والتأمين

إعداد : ليلاس فواز اللحام

المشرف المشارك:

أ.د رعد الصرن

كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

المشرف:

أ.م.د عفيف صندوق

كلية الاقتصاد - قسم المصارف والتأمين

العام الدراسي 2019 - 2018



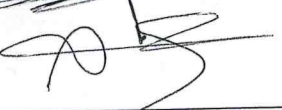
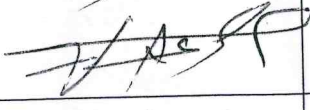
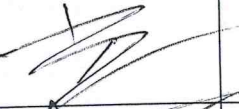
الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

تم إجراء التعديلات المطلوبة على رسالة الدكتوراه التي ناقشتها الطالبة ليلاس
البحار بعنوان:

نموذج مقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف
دراسة تحليلية مقارنة على عينة من المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق

اسم عضو اللجنة	الصفة	التوقيع
د. عدنان غانم	عضوا	
د. أحمد العلي	عضوا	
د. عفيف صندوق	عضوا مشرفا	
د. رانيا الزرير	عضوا	
د. غنوان علي	عضوا	

ﺗﺼﺮﯨﺢ

أﺻﺮﺡ ﺑأن ﻫﺬﻩ ﺍﻻﻃﺮﻭﺡﻩ ﻟﻢ ﻳﺘﻢ ﻧﺸﺮﻫﺎ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ ﻓﻲ ﺍﻱ ﺟﻬﺔ ﺭﺳﻤﻴﺔ ﺍﯞ ﻏﻴﺮ ﺭﺳﻤﻴﺔ.
ﯞﺕﻢ ﺍﻻﺗﺰﺍﻡ ﺑﺎﻟﺘﻮﺛﻴﻖ ﺍﻟﺪﻗﻴﻖ ﻣﻦ ﺍﻟﻤﺮﺍﺟﻊ ﺍﻟﻤﺰﻛﻮﺭﻩ ﺩﺍﺧﻞ ﺍﻟﺮﺳﺎﻟﺔ ﯞﻋﻠﻴﻪ ﺍﯞﻗﻊ

ﺍﻟﺒﺎﺣﺚﻩ

ﻟﻴﺎﺱ ﺍﻟﻠﺤﺎﻡ

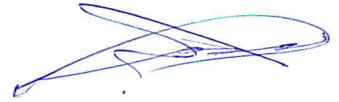


توصية المدقق اللغوي

أشهد أن أطروحة الدكتوراه الموسومة بالعنوان: "نموذج مقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف - دراسة تحليلية مقارنة على عينة من المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق"، التي تقدمت بها الطالبة ليلاس اللحام قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي وأصبحت تنسم بأسلوب علمي خال من الأخطاء اللغوية وعليه أوقع

المدقق اللغوي

الأستاذ : نعيم صندوق



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

(البقرة ٣٢)

الإهداء

إلى العزيز الذي في ثنايا القلب منزله.. إلى عزى وفخري وسندي الأبدى.. إلى من فارقني جسداً ورافقني روحاً وقوة.. إلى روح والدي الغالي الدكتور المهندس فواز اللحام رحمه الله.

إلى أمني وأماني وإيماني.. إلى من مهدت لي الطريق وأنارت لي الدرب وأشعلت في قلبي حب المثابرة والعلم.. إلى من علمتني أن طريق النجاح يأتي بالإرادة والتصميم والصبر.. إلى أُمي الغالية مؤنسة الأمين.

إلى من كان بجانبى في كل خطوة.. إلى من قدم لي كل الدعم والاهتمام.. الذي تقاسمت معه مسيرتي وحياتي وزرع الطموح في داخلي.. لأرى حصاده في مستقبل جميل معه.. إلى زوجي الغالي طارق الشبلي.

إلى قلبين حنونين ينبضان بروح الحب.. إلى مصدر فخري وأملى.. وأرى في عيونهم جمال الدنيا.. إلى ابنتي الغاليتين يارا وليديا الشبلي.

إلى من كان لي السند المتين والقوة في المسير.. إلى من يحن القلب لرؤيتهم ويعز علي بعدهم.. إلى فيض المحبة إخوتي مايا اللحام والدكتور محمد وسيم اللحام.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير من تعلّم وعمل وعلم .. فالشكر الأول والأخير لله سبحانه وتعالى على نعمه الكثيرة التي أنعم علينا بها، وفضله العظيم بإتمام هذه الأطروحة.

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور عفيف صندوق المشرف على الأطروحة لما أعطاه لهذه الأطروحة من جهد ودعم لإتمامها فكان نعم المعلم والسند.

وعملاً بالقول " جد لنفسك معلماً يعلمك كيف تقوم بالأمر بشكل صحيح وكما ينبغي " أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور رعد الصرن المشرف المشارك على الأطروحة، والذي أمدني من منابع علمه الكثير، ولم يتوان يوماً عن مساعدتي ودعمي وتوجيهي، فقد كان لتوجيهه الأثر الكبير في إظهار هذا البحث إلى حيز الوجود، أرجو له دوام التوفيق.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى قائدة كلية الاقتصاد الأستاذ الدكتور عدنان غانم عميد كلية الاقتصاد، الذي كان بمثابة الأب والسند و كان له أيادي بيضاء ساهمت في دعم وتطوير العلم والبحث العلمي في الجامعة. وإفادتي بتوجيهاته وملاحظاته العلمية القيمة والتي كانت فضلاً لإظهار هذا البحث إلى حيز الوجود.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي ومعلمتي رئيسة قسم المصارف والتأمين في كلية الاقتصاد الدكتورة رانيا الزرير على تفضلها لقبول حضورها إلى المناقشة، والتي كان لها الفضل الكبير في مسيرتي العلمية، وإفادتي المستمرة بتوجيهاتها وملاحظاتها العلمية القيمة والتي كانت فضلاً لإظهار هذا البحث إلى حيز الوجود.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أحمد العلي على تفضله لقبول حضوره إلى المناقشة وإفادتي بتوجيهاته وملاحظاته العلمية القيمة والتي كانت فضلاً لإظهار هذا البحث إلى حيز الوجود.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور غزوان علي على تفضله لقبول حضوره إلى المناقشة وإفادتي بتوجيهاته وملاحظاته العلمية القيمة والتي كانت فضلاً لإظهار هذا البحث إلى حيز الوجود.

وكل الشكر والامتنان إلى جامعة دمشق وكل القائمين والعاملين فيها.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
ف	قائمة الاختصارات
ق	ملخص
١	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
٢	مقدمة.
٤	١-١. الدراسات السابقة
١٢	١-٢. تحليل الدراسات السابقة وتقاطعها مع الدراسة الحالية
١٩	١-٣. الدراسة الاستطلاعية
٢٠	١-٤. مشكلة البحث
٢١	١-٥. أهمية البحث
٢٢	١-٦. أهداف البحث
٢٢	١-٧. فلسفة البحث
٢٢	١-٧-١. نوع فلسفة البحث
٢٢	١-٧-٢. أسلوب البحث
٢٢	١-٧-٣. استراتيجية البحث
٢٣	١-٧-٤. أدوات جمع البيانات
٢٣	١-٨. أصالة البحث
٢٣	١-٩. عناصر النموذج المقترح ومتغيراته

رقم الصفحة	الموضوع
٢٥	١-١٠. فرضيات البحث
٢٦	١-١١. مجتمع البحث وعينته
٢٦	١-١٢. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات
٢٦	١-١٣. التعريفات الإجرائية
٢٧	١-١٤. حدود البحث
٢٧	١-١٥. محددات البحث
٢٨	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٩	المبحث الأول: المراكز الأساسية لمفهوم Six sigma وأهميته في المؤسسات المصرفية.
٣٠	٢-١-١. مفهوم Six sigma وفلسفته
٣٠	أ. مفهوم الستة سيجما ومستوياته
٣٢	ب. عناصر منهج الستة سيجما
٣٤	ج. المفهوم الاستراتيجي للستة سيجما
٣٥	د. الستة سيجما الرشيقة
٣٦	٢-١-٢. مبادئ Six-sigma وعوامل نجاحها
٣٦	أ. المبادئ الأساسية للستة سيجما
٣٨	ب. العوامل التي تميز الستة سيجما عن أدوات الجودة
٣٨	ج. عوامل النجاح الحرجة للستة سيجما
٤٤	٢-١-٣. المقومات اللازمة لنجاح تطبيق Six sigma في المصارف
٤٤	أ. التوافق بين أهداف المصارف وفلسفة الستة سيجما
٤٥	ب. دوافع التغيير نحو الستة سيجما في المصارف
٤٥	ج. بناء الهيكل التنظيمي للستة سيجما
٤٧	د. التعريف بفوائد تطبيق الستة سيجما في المصارف

رقم الصفحة	الموضوع
٥٠	٢-١-٤. مراحل تطبيق السنة سيجما في المصارف
٥٥	المبحث الثاني: المحتوى المعرفي للأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة
٥٦	٢-١-١: إدارة الأداء وأهمية قياسه
٥٦	أ. مفهوم الأداء وإدارة الأداء وخطواتها
٥٩	ب. نظم الأداء وأهمية قياسه في المصارف
٦١	٢-٢-٢. بناء الاستراتيجيات المصرفية من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي
٦١	أ. مفهوم الاستراتيجية المصرفية ومراحل بنائها
٦٣	ب. دور الاستراتيجية المصرفية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٦٦	٢-٢-٣. المكونات المعرفية للأداء الاستراتيجي في المصارف
٦٦	أ. ثلاثية الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة
٧٠	ب. تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة
٧٢	المبحث الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها المختلفة
٧٣	١-٣-٢. التعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
٨٣	٢-٣-٢. الانتقال من المفهوم التقليدي لقياس الأداء إلى المفهوم الاستراتيجي
٨٧	٢-٣-٣. محددات بطاقة الأداء المتوازن
٨٩	المبحث الرابع: شرح وتحليل عناصر النموذج المقترح وأهميته دراسته
٩٠	٢-٤-١. فكرة النموذج المقترح
٩٧	٢-٤-٢. المكونات المعرفية للنموذج المقترح
١٢٢	٢-٤-٣. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق النموذج المقترح في المصارف السورية
١٢٥	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
١٢٦	المبحث الأول: تحليل البيانات المالية وتقييم نتائج التحليل المالي
١٢٨	١-١. تحليل البيانات المالية للنسب الخاصة بمؤشر الربحية في المصارف عينة الدراسة خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٨).
١٢٨	١-١-١. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف عودة سورية للفترة ما بين

الموضوع	رقم الصفحة
(٢٠١٣-٢٠١٨).	
١-١-٢. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في دمشق للفترة ما بين (٢٠١٣-٢٠١٨).	١٣٤
١-١-٣. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف سوريا الدولي الإسلامي في دمشق للفترة ما بين (٢٠١٣-٢٠١٨).	١٣٨
١-١-٤. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف العقاري السوري في دمشق للفترة ما بين (٢٠١٣-٢٠١٨).	١٤٤
١-١-٥. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف التجاري السوري في دمشق للفترة ما بين (٢٠١٣-٢٠١٨).	١٤٨
٢-١. تحليل ومقارنة مؤشرات الربحية بين المصارف عينة الدراسة:	١٥٢
١-٢-١. تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (Return On Equity (ROE).	١٥٢
٢-٢-١. تحليل مؤشر منفعة الأصول (Assets Utilize (AU).	١٥٤
٣-٢-١. تحليل مؤشر هامش الربح (Profit Margin (PM).	١٥٦
٤-٢-١. تحليل مؤشر العائد على الأصول (Return On Assets (ROA).	١٥٧
٥-٢-١. تحليل مؤشر مضاعف الملكية (Equity Multiplier (EM).	١٥٩
٦-٢-١. تحليل مؤشر العائد على الودائع (Return On Deposits (ROD).	١٦٠
٧-٢-١. تحليل مؤشر العائد على الأموال المتاحة للتوظيف (Return On (ROTR Total Recourses.	١٦٢
المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية وتقييم مقاييس البحث	١٦٤
١-٢. ترميز متغيرات وفقرات المقياس.	١٦٥
٢-٢. مجتمع وعينة البحث.	١٧٠
١,٢,٢. مجتمع البحث.	١٧٠
٢,٢,٢. عينة البحث.	١٧٠
٣-٢. تصميم أداة البحث.	١٧٢

رقم الصفحة	الموضوع
١٧٤	المبحث الثالث: دراسة واختبار فرضيات البحث
١٧٥	٣-١. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث.
١٧٥	٣-١-١. التحليل الاحصائي لمتغير القيادة.
١٧٦	٣-١-٢. التحليل الاحصائي لمتغير التسارع.
١٧٧	٣-١-٣. التحليل الاحصائي لمتغير التعاون.
١٧٨	٣-١-٤. التحليل الاحصائي لمتغير الابتكار.
١٧٩	٣-١-٥. التحليل الاحصائي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.
١٨٠	٣-٢. اختبار التوزيع الطبيعي.
١٨٠	٣-٢-١. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة.
١٨١	٣-٢-٢. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسارع.
١٨٢	٣-٢-٣. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعاون.
١٨٣	٣-٢-٤. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار.
١٨٤	٣-٢-٥. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.
١٨٤	٣-٣. اختبار جودة مطابقة أداة المقياس.
١٨٥	٣-٣-١. اختبار صدق البناء (المفهوم).
١٩٧	٣-٣-٢. حساب الثبات.
١٩٩	٣-٤. تحليل البيانات ودراسة فرضيات البحث.
٢٥٢	المبحث الرابع: تحليل بيانات معيار التنفيذ والتشغيل
٢٦٢	المبحث الخامس: النتائج والتوصيات
٢٦٩	المراجع
٢٨٥	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤	عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية.	١.
٢٤	عناصر مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف.	٢.
٣٢	مستويات أداء Six sigma من (٦-١).	٣.
٤٩	فوائد تطبيق الستة سيجما على مستوى التكلفة وأداء العمليات الداخلية والعملاء.	٤.
٥٢	أهم أدوات القياس المستخدمة في دورة DMAIC.	٥.
٦٠	أهم الفروقات التي تميز الطرق الحديثة لقياس الأداء والطرق التقليدية لقياس الأداء.	٦.
٦٧	ترتيب أولويات الأداء الاستراتيجي.	٧.
٩٣	أنشطة المنظمة.	٨.
٩٤	العناصر السبعة في مصفوفة الأداء المتوازن والقياسات المتصلة بها.	٩.
٩٦	تصنيف مؤشرات أداء المنظمة (BPin) حسب علاقتها المباشرة أو غير المباشرة بالربحية.	١٠.
٩٨	نموذج مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف.	١١.
١٢٧	نموذج مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف.	١٢.
١٢٩	تحليل مؤشرات الربحية في بنك عودة سورية.	١٣.
١٣٦	تحليل مؤشرات الربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.	١٤.
١٤٢	تحليل مؤشرات الربحية في مصرف سورية الدولي الإسلامي.	١٥.
١٥٠	تحليل مؤشرات الربحية في المصرف التجاري السوري.	١٦.
١٥٢	تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية.	١٧.
١٥٣	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب القطاع المصرفي.	١٨.
١٥٤	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب المصرف المدروس.	١٩.
١٥٤	تحليل مؤشر منفعة الأصول.	٢٠.
١٥٥	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر منفعة الأصول حسب القطاع المصرفي.	٢١.
١٥٥	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر منفعة الأصول حسب المصرف المدروس.	٢٢.
١٥٦	تحليل مؤشر هامش الربح.	٢٣.
١٥٦	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر هامش الربح حسب القطاع المصرفي.	٢٤.
١٥٧	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر هامش الربح حسب المصرف المدروس.	٢٥.
١٥٧	تحليل مؤشر العائد على الأصول.	٢٦.

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢٧.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الأصول حسب القطاع المصرفي.	١٥٨
٢٨.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الأصول حسب المصرف المدروس.	١٥٨
٢٩.	تحليل مؤشر مضاعف الملكية.	١٥٩
٣٠.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر مضاعف الملكية حسب القطاع المصرفي.	١٦٠
٣١.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر مضاعف الملكية حسب المصرف المدروس.	١٦٠
٣٢.	تحليل مؤشر العائد على الودائع.	١٦٠
٣٣.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الودائع حسب القطاع المصرفي.	١٦١
٣٤.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الودائع حسب المصرف المدروس.	١٦١
٣٥.	تحليل مؤشر العائد على الأموال المتاحة للتوظيف.	١٦٢
٣٦.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب القطاع المصرفي.	١٦٣
٣٧.	نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب المصرف المدروس.	١٦٣
٣٨.	أعداد العاملين في المجتمع الأصلي للبحث.	١٧١
٣٩.	أعداد والنسب المئوية لحجم مجتمع وعينة البحث.	١٧١
٤٠.	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل على أفراد عينة البحث.	١٧٢
٤١.	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة.	١٧٥
٤٢.	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التسارع.	١٧٦
٤٣.	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التعاون.	١٧٧
٤٤.	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الابتكار.	١٧٨
٤٥.	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.	١٧٩
٤٦.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة.	١٨٠
٤٧.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسارع.	١٨١
٤٨.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعاون.	١٨٢
٤٩.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار.	١٨٣
٥٠.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتفاظ .	١٨٤
٥١.	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة.	١٨٥
٥٢.	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسارع.	١٨٨
٥٣.	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاون.	١٩٠

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩٢	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار .	٥٤ .
١٩٦	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاحتفاظ .	٥٥ .
١٩٨	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث .	٥٦ .
١٩٩	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور القيادة مع القيمة المتوسطة ٣ .	٥٧ .
٢٠٠	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور القيادة مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٥٨ .
٢٠٢	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التسارع مع القيمة المتوسطة ٣ .	٥٩ .
٢٠٢	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط المحور الفرعي التحسين المستمر مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٠ .
٢٠٤	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير اختيار فريق عمل Six-sigma ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور اختيار فريق عمل Six-sigma مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦١ .
٢٠٦	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التحسين المستمر مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٢ .
٢٠٨	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاون مع القيمة المتوسطة ٣ .	٦٣ .
٢٠٩	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير سياق العمل ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور سياق العمل مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٤ .
٢١١	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير قيادة علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور قيادة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٥ .
٢١٣	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تخطيط علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور تخطيط علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٦ .
٢١٥	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير دعم علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور دعم علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٧ .
٢١٧	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تقييم أداء علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط سمة تقييم أداء علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف .	٦٨ .
٢١٩	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تحسين إدارة علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت	٦٩ .

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	لمقارنة متوسط سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف..	
٧٠.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير عمليات إدارة علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٢١
٧١.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاون مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٢٣
٧٢.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الابتكار مع القيمة المتوسطة ٣.	٢٢٤
٧٣.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الابتكار مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٢٥
٧٤.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ مع القيمة المتوسطة ٣.	٢٢٧
٧٥.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الملموسية ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الملموسية مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٢٧
٧٦.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاعتمادية (الثقة) ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاعتمادية (الثقة) مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٢٩
٧٧.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاستجابة ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاستجابة مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٣١
٧٨.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الامان ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الامان مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٣٣
٧٩.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاطف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاطف مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٣٥
٨٠.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ مع القيمة المتوسطة ٣ وفقاً للمصرف.	٢٣٧
٨١.	مقارنة مدى توفر مقومات مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية عينة الدراسة.	٢٣٩
٨٢.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين.	٢٤٠
٨٣.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين.	٢٤١
٨٤.	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج	٢٤٢

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاون	
٢٤٥	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الابتكار.	٨٥.
٢٤٦	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ.	٨٦.
٢٤٩	تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في مصرف عودة سورية.	٨٧.
٢٤٩	تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في مصرف سورية الدولي الإسلامي.	٨٨.
٢٥٠	تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.	٨٩.
٢٥٠	تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف التجاري السوري.	٩٠.
٢٥١	تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف العقاري السوري.	٩١.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١.	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمصفوفة الأداء المتوازن.	٢٣
٢.	نظام سير العمليات الداخلية للمنتج أو الخدمة.	٣٣
٣.	مستويات الستة سيجما للعملية موضحة بمنحنى التوزيع الطبيعي.	٢٩
٤.	فلسفة التكامل بين الرشاقة ومنهج الستة سيجما.	٣٦
٥.	عناصر تحقيق الميزة التنافسية والتكلفة المنخفضة والتميز	٤١
٦.	عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج Six sigma في المصارف	٤٤
٧.	مهام البطل في فريق عمل الستة سيجما.	٤٧
٨.	فوائد منهجية Six sigma على مستوى أداء العمليات ورضا العملاء.	٤٨
٩.	مراحل دورة (DMAIC) في منهجية الستة سيجما	٥١
١٠.	نظام سير الخدمة في المصارف حسب خريطة SIPOC.	٥٢
١١.	أهمية إدارة الأداء في المنظمات.	٥٨
١٢.	خطوات عملية إدارة الأداء.	٥٩
١٣.	تصنيف نظم قياس الأداء.	٦١
١٤.	خطوات بناء الإدارة الاستراتيجية في المصارف.	٦٣
١٥.	مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	٦٤
١٦.	استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي.	٧٤
١٧.	كيفية ترجمة استراتيجية المنظمة.	٧٥
١٨.	مفهوم ارتباط محاور بطاقة الأداء المتوازن مع الأبعاد الزمنية.	٨١
١٩.	مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثاني	٨٤
٢٠.	التوافق بين الرؤية والرسالة مع الاستراتيجية من خلال التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة.	٨٥
٢١.	علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.	٨٦
٢٢.	الخريطة الاستراتيجية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.	٨٦
٢٣.	الغرض من مصفوفة الأداء المتوازن Six Sigma Balanced Scorecard	٩٢
٢٤.	عناصر مصفوفة الأداء المتوازن والقياسات المتصلة بها.	٩٤
٢٥.	الأطراف التي تدخل في إدارة علاقات التعاون	١٠٤

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٢٦.	عناصر معيار ISO ٤٤٠٠١:٢٠١٧	١٠٦
٢٧.	بنود عنصر العمليات في معيار ISO ٤٤٠٠١:٢٠١٧	١٠٦
٢٨.	مستويات توزيع المخاطر التشغيلية.	١١٣
٢٩.	نظام سير الخدمة في المصارف حسب خريطة SIPOC.	١١٥
٣٠.	منحنى Kano لتحليل الارتباط بين جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء.	١٢٠
٣١.	عناصر سلسلة نجاح المنظمات.	١٢٤
٣٢.	عوامل النجاح الحرجة في تطبيق نموذج مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف.	١٢٤
٣٣.	تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في مصرف عودة سورية.	١٢٨
٣٤.	تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.	١٣٤
٣٥.	تطور أرصدة الودائع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.	١٣٨
٣٦.	تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في مصرف سورية الدولي الإسلامي.	١٣٩
٣٧.	حسابات الاستثمار المطلقة في مصرف سورية الدولي الإسلامي.	١٤٤
٣٨.	تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف العقاري السوري.	١٤٥
٣٩.	تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف التجاري السوري.	١٤٨
٤٠.	تطور أرصدة الودائع في المصرف التجاري السوري.	١٥٢
٤١.	منحنى تغير معدل العائد على حقوق الملكية في المصارف عينة الدراسة.	١٥٣
٤٢.	منحنى تغير معدل منفعة الأصول في المصارف عينة الدراسة.	١٥٥
٤٣.	منحنى تغير معدل هامش الربح في المصارف عينة الدراسة.	١٥٦
٤٤.	منحنى تغير معدل العائد على الأصول في المصارف عينة الدراسة.	١٥٨
٤٥.	منحنى تغير مضاعف الملكية في المصارف عينة الدراسة.	١٥٩
٤٦.	منحنى تغير معدل العائد على الودائع في المصارف عينة الدراسة.	١٦١
٤٧.	منحنى تغير معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في المصارف عينة الدراسة.	١٦٢
٤٨.	نموذج متغير القيادة.	١٨٧
٤٩.	نموذج متغير التسارع.	١٨٩
٥٠.	نموذج متغير التعاون.	١٩٢
٥١.	نموذج متغير الابتكار.	١٩٤
٥٢.	نموذج متغير الاحتفاظ.	١٩٧

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٥٣.	متوسطات توافر سمة القيادة وفقاً لكل مصرف.	٢٠١
٥٤.	متوسطات توافر سمة التحسين المستمر وفقاً لكل مصرف.	٢٠٤
٥٥.	متوسطات توافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma وفقاً لكل مصرف.	٢٠٦
٥٦.	متوسطات توافر سمة التسارع وفقاً لكل مصرف.	٢٠٨
٥٧.	متوسطات توافر سمة سياق العمل داخل المصرف وفقاً لكل مصرف.	٢١٠
٥٨.	متوسطات توافر سمة قيادة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢١٢
٥٩.	متوسطات توافر سمة تخطيط علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢١٤
٦٠.	متوسطات توافر سمة دعم علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢١٦
٦١.	متوسطات توافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢١٨
٦٢.	متوسطات توافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢٢٠
٦٣.	متوسطات توافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.	٢٢٢
٦٤.	متوسطات توافر سمة التعاون وفقاً لكل مصرف.	٢٢٤
٦٥.	متوسطات توافر سمة الابتكار وفقاً لكل مصرف.	٢٢٦
٦٦.	متوسطات توافر سمة الملموسية داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣٩
٦٧.	متوسطات توافر سمة الاعتمادية داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣١
٦٨.	متوسطات توافر سمة الاستجابة داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣٣
٦٩.	متوسطات توافر سمة الأمان داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣٥
٧٠.	متوسطات توافر سمة التعاطف داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣٧
٧١.	متوسطات توافر سمة الاحتفاظ داخل المصرف وفقاً لكل مصرف	٢٣٩
٧٢.	نظام سير الخدمة في المصارف.	٢٥٣

قائمة الاختصارات:

١	BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
٢	CTQ	Critical To Quality	الخصائص الحرجة للجودة
٣	KPIVs	Key process Input Variables	مدخلات العملية
٤	KPOVs	Key process Output Variables	مخرجات العملية
٥	٦٨	Six Sigma	الستة سيجما
٦	DFSS	Design For Six Sigma	تصميم الستة سيجما
٧	CSFs	Critical Success Factors	عوامل النجاح الحرجة
٨	VOC	Voice Of Customer	صوت العميل
٩	VOM	Voice Of Market	صوت السوق
١٠	DMAIC	Define- Measure- Analyze- Control	دورة ديمايك للتحسين المستمر
١١	SIPOC	Supplier- Inputs- Process- Outputs- Customer	خريطة SIPOC لتحليل العمليات
١٢	EFQM		نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة
١٣	EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
١٤	SMART	Strategic Objectives	خصائص الأهداف الاستراتيجية
١٥	ROE	Return On Equity	العائد على حقوق الملكية
١٦	ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
١٧	EM	Equity Multiplier	مضاعف الملكية
١٨	PM	Profit Margin	هامش الربح
١٩	AU	Assets Utilize	منفعة الأصول
٢٠	ROD	Return On Deposits	العائد على الودائع
٢١	ROTR	Return On Total Resources	العائد على الأموال المتاحة للتوظيف
٢٢	EPS	Earnings Per Share	ربح السهم الواحد
٢٣	MVV	Mission, Value, Vision	قوائم الغايات، القيم، الرؤية
٢٤	TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة

٢٥	KPIs	Key Performance Index	مؤشرات الأداء
٢٦	SPI	Service Performance Index	مؤشر الأداء الخدمي
٢٧	PDCA	Plan- Do- Check- Act	دورة ديمينغ
٢٨	CRM	Customer Relationships Management	إدارة علاقات الزبائن
٢٩	SRM	Supplier Relationships Management	إدارة علاقات الموردين
٣٠	PRM	Partners Relationships Management	إدارة علاقات الشركاء
٣١	ISO:٤٤٠٠١	ISO certificate for Partners Relationships Management	مواصفة الايزو لإدارة علاقات الشركاء
٣٢	BS:١١٠٠٠	British Standard of Collaborative Business Relationships	المعيار البريطاني لعلاقات التعاون في المنظمات
٣٣	FMEA	Failure Mode Effect Analysis	نموذج الخطأ وتحليل الأثر
٣٤	RPN	Risk Priority Number	أولوية المخاطرة

الملخص:

تهدف الدراسة لبناء نموذج متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف السورية، مكون من مؤشرات مالية وغير مالية، يتضمن مقاييس الربحية والنمو ويجمع بين المقاييس التي تختص بتحسين جودة العمليات الداخلية وتحقيق رضا العميل، بالإضافة إلى المقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بصورة مستمرة عن مدى كفاءة الأداء المصرفي والخدمات والعمليات المصرفية لديها، والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في قياس الأداء وإيجاد الحلول المناسبة لتحسينه وتطويره.

ضمن هذا السياق قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث الذي يتكون من المدراء في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في القطاع المصرفي العام والخاص (التقليدي والإسلامي) في محافظة دمشق، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية فتم سحب المصرف التجاري السوري والعقاري كعينة عن البنوك العامة، أما عينة البنوك الخاصة فتم سحب بنك عودة، والمصرف الدولي للتجارة والتمويل/ سورية، ومصرف سورية الدولي الإسلامي، وبناء عليه تم تحديد حجم العينة المدروسة اعتماداً على جداول كريجيسي ومورجان بواقع ١٧٥ استبانة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المصارف السورية العامة والخاصة تعتمد فقط على تقييم الأداء المالي، وهناك قصور واضح في نظم تقييم الأداء المتبعة من قبل المصارف، وتضمن نظم إدارة الجودة المصرفية وأدواتها. وأوصى البحث بإيلاء الاهتمام نحو بناء نموذج متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي في جميع المصارف السورية من خلال وجود نظام معلومات لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتضمن المؤشرات الاستراتيجية التي تربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف ورفع مستويات الأداء لديه. مع ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومنهجية الستة سيجما وتبني الفكر الإداري الحديث في تطبيق معايير الجودة في إدارة وتحسين العمليات الداخلية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

- 1-1. الدراسات السابقة
- 2-1. تحليل الدراسات السابقة وتقاطعها مع الدراسة الحالية
- 3-1. الدراسة الاستطلاعية
- 4-1. مشكلة البحث
- 5-1. أهمية البحث
- 6-1. أهداف البحث
- 7-1. فلسفة البحث
- 1-7-1. نوع فلسفة البحث
- 2-7-1. أسلوب البحث
- 3-7-1. استراتيجية البحث
- 4-7-1. أدوات جمع البيانات
- 8-1. أصالة البحث
- 9-1. عناصر النموذج المقترح ومتغيراته
- 10-1. فرضيات البحث
- 11-1. مجتمع البحث وعينته
- 12-1. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات
- 13-1. التعريفات الإجرائية
- 14-1. حدود البحث
- 15-1. محددات البحث

المقدمة Introduction

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيراً واضحاً في بيئة الأعمال المصرفية وخصوصاً في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف، وارتباطه بعدة معايير مختلفة عن المعايير التقليدية، وانتقال مفهوم تقييم الأداء من أسلوب التقييم اللاحق للمصارف بهدف وضع الاستراتيجيات إلى الأداة التي تجمع ما بين المفاهيم الكمية والنوعية من تحليل عملي واستراتيجيات إدارية بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة للعولمة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة، والتطورات التقنية التي نتج عنها حدة المنافسة وتوالي الأزمات المالية العالمية، هذا ما دفع المؤسسات المالية الدولية إلى البحث عن أسباب حدوث تلك الأزمات التي تضعف من كفاءة الجهاز المصرفي والأنظمة المصرفية العالمية.

ومن هنا سعت المصارف إلى وضع استراتيجيات وأساليب وأدوات جديدة لضمان أعلى درجات التميز في خدماتها المصرفية، وتقليل الأخطاء والانحرافات وتحقيق رؤى وتطلعات الإدارة العليا. فأخذت تبحث عن سياسات تنطلق من إعادة تعريف العمليات والاستراتيجيات في نظم الأداء بقصد تعظيم نتائج الأداء وضمان البقاء في بيئة تحيطها ظروف عدم التأكد عن طريق إيجاد مصفوفة لقياس الأداء الاستراتيجي تتصف بتجديد طاقتها باستمرار وتقليل الانحرافات الإيجابية والسلبية وتحقيق مستويات عالية من الربحية، وتتضمن مقاييس مالية وغير مالية بحيث تربط أهداف تحقيق الربحية برضا العملاء.

ومن أهم التطورات الحديثة في نظم تقييم الأداء الاستراتيجي مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma Balanced scorecard والتي طورها البروفسور (Gupta) حيث يتضمن مفهوم مصفوفة الأداء المتوازن الدمج بين منهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن ضمن سبعة معايير: (النمو Growth، القيادة والربحية، Collaboration، التسارع (التحسين المستمر) Acceleration، التعاون، Innovation، الابتكار، التنفيذ والتشغيل Execution، الاحتفاظ Retention)، تشكل مجموعها مؤشراً لتقييم الأداء من منظور استراتيجي في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تضمين ممارسات إدارة الجودة فيها، وبالتالي فإن المصرف الذي يتبنى مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma Balanced scorecard قادر على بناء استراتيجية تواكب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويحقق الموازنة بين متغيرات الربحية على المدى القصير والتي تتضمن قياس العوائد على الاستثمارات وحقوق الملكية وغيرها، مع متغيرات النمو التي تتضمن نمو الأرباح والعوائد المستدام Sustained profit growth وزيادة الحصة السوقية للمصرف على المدى الطويل، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق المصرفية، بهدف معرفة الوضع المالي لتلك المصارف والتنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها واتخاذ القرارات والحلول التي تساهم في إدارة المخاطر.

إن دمج هذين المنهجين يوفر مؤشراً لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي مبنياً على منظورين أساسيين الأول متعلق ببطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard والذي يقوم على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصرف على شكل مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء من خلال أربعة أبعاد: (البعد المالي Financial

Perspective، بعد العمليات Operational Perspective، بعد العملاء Customer Perspective، بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد، ولمختلف الأطراف، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة (أمس، اليوم، الغد)، وتبني على أساسها الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

أما المنظور الثاني فقد ظهر مع تطور نظم قياس الأداء في تضمين مفهوم إدارة الجودة في تحسين الأعمال والعمليات المصرفية، والتحسين المستمر للعمليات ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وبالتالي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل، واليوم أصبح العميل على مستوى معرفي عالٍ ويملك القدرة الكافية على تقدير جودة الخدمة المقدمة له والتفضيل بين الخدمات في المصارف وبناء نظريته وتقييمه للمصارف على أساسها، ومن أهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين مستوى العمليات الداخلية منهجية الستة سيجما Six sigma التي تقوم على فلسفة الارتقاء بمستوى الجودة في الأداء مع تحقيق رضا العملاء.

تعد مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma Balanced scorecard نموذجاً فعالاً في تقييم الأداء الاستراتيجي يلائم طبيعة العمل المصرفي، ويحقق التكامل ما بين أهداف المصرف الاستراتيجية وأهدافه على مستوى العمليات، ويضمن التوازن بين مختلف المحاور المالية وغير المالية مع مراعاة الفترات الزمنية وتحسين الرؤية الاستراتيجية لحل المشكلات في المصارف، إضافة لكونه من أهم الميزات التنافسية التي تضمن أعلى مستويات التميز التشغيلي في الأداء وتحقيق النمو الربحي المستدام والذي يعد من أهم مقومات نجاح عمل المصارف واستمرارها.

سوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية من خلال الجدول (1) كالاتي:

اسم الباحث	اسم الدراسة	عام الدراسة ومكانها	متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	المنهج المعتمد	اهم الأهداف	أهم النتائج
Antony ET	Six sigma in service organization benefits, difficulties, challenges. الستة سيجما في المنظمات الخدمية، الفوائد، الصعوبات، التحديات	(2007) Glasgow Caledonian University	المتغير التابع: الكفاءة، المتغيرات المستقلة: معايير الستة سيجما	المنهج الوصفي التحليلي وأداة المنهجية هي الاستبانة	إمكانية تطبيق مصفوفة اعمال الستة سيجما في المؤسسات الخدمية في المملكة المتحدة وبيان المميزات والصعوبات والأخطاء الشائعة	عوامل النجاح لتطبيق منهج الستة سيجما هو فهم والتزام الإدارة العليا وربط الستة سيجما باستراتيجية الأعمال
الزير، رانيا	إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، حالة عملية مقارنة	(2008) جامعة دمشق	المتغير التابع: الكفاءة المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي	بناء نظام متكامل لقياس الأداء يتضمن المقاييس المالية وغير المالية التي تزود الإدارة بصورة شاملة عن فعالية أداء المصارف الحكومية	يمكن استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المصارف الحكومية التي تتوفر فيها المقومات الأساسية لتطبيقها والمناخ الملائم لنجاحها وهي المصرف العقاري ومصرف التسليف والمصرف التجاري.
Jon N. Meliones, Michael Alton, Jane Mericle	10-Year Experience Integrating Strategic Performance Improvement Initiatives: Can the Balanced Scorecard, Six Sigma and Team Training All Thrive in a Single Hospital تجربة 10 سنوات في دمج مبادرات	(2008) Duke University	المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي المتغيرات المستقلة: معايير مصفوفة الأداء	المنهج الاستقرائي والتحليل الإحصائي القائم على التحليل	البحث عن الأدوات التي تحقق أهدافها الاستراتيجية من خلال منهج الستة سيجما ومنهج بطاقة الأداء المتوازن ومعياري التحسين المستمر DMAIC (عرف، قس، حل، حسن، راقب)	ازدياد نسبة الأرباح المحتجزة عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتدن في مخاطر العمليات عند استخدام منهج الستة سيجما وازدياد الوعي المصرفي لدى الموظفين

	تحسين الأداء الاستراتيجي: هل يمكن لبطاقة الأداء المتوازن والستة سيجما وفريق العمل أن تنجح في مشفى معين		المتوازن	المالي والاستبانة	وأشارت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق المنهجين في تحسين الربحية ونمو الأرباح وتحقيق السلامة المالية للمنظمة.
Moufty Saoud	The role of Balanced Scorecard in UK banks as performance measurement دور بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف البريطانية كمقياس للأداء	(2009) Brunel University	المتغير التابع: تقييم الأداء المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي التحليلي	البحث في مشكلة تقييم الأداء لدى المصارف البريطانية وتوضيح أهم أوجه القصور فيها وفعالية تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن في ظل المناخ الذي يحكم هذه المصارف وطبيعة عملها
الشيخلي يوسف	الأداء الاستراتيجي في ظل التغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات	(2009) جامعة دمشق	المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي المتغير المستقل أبعاد الهيكل التنظيمي	المنهج التحليلي	بيان درجة تأثير الهيكل التنظيمي في أداء المؤسسات لاسيما المصرفية
Ismail Salaheldin and Abdelwahab Iman	Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar ممارسات الستة سيجما في القطاع المصرفي في قطر	(2009) Global Business and Management Research, An International Journal	المتغير التابع: تقييم الأداء، المتغيرات المستقلة: معايير	المنهج التحليلي الاستدلالي	كيفية تطبيق منهج الستة سيجما في المصارف القطرية لتحديد المنافع المتوقعة من تطبيقه إلى جانب اكتشاف مواطن القوة والضعف لدى المصارف من خلال الجمع

		منهج الستة سيجما	بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة الأجل	
Leyr, raja	The impact of TQM and six sigma improvement methodologies on organizational performance أثر أدوات إدارة الجودة الشاملة والستة سيجما كمنهجيات للتحسين على أداء المنظمة	(2010) Capella University	المتغير التابع: الأداء، المتغيرات المستقلة مقاييس إدارة الجودة الشاملة والستة سيجما	المنهج الإحصائي والمنهج التحليلي
Stoiljkovic Vojislav, Pedja Milosavljevic	Six sigma concept within banking system مفهوم الستة سيجما في الجهاز المصرفي	(2010) African Journal of Business Management	المتغير التابع: تقييم عملية الإقراض المتغير المستقل: نموذج DMAIC في الستة سيجما	المنهج التحليلي
الذبيبة، عبد الحليم	مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية	(2011) جامعة محمد خيضر بكرة	المتغير التابع: الأداء، المتغيرات المستقلة: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الاستقرائي
	كان لتطبيق الدمج الأثر الكبير في تحسين جودة الأداء، وأظهرت النتائج فعالية تطبيق الستة سيجما بنسبة أكبر من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.		الدمج بين معايير إدارة الجودة الشاملة والستة سيجما لتطوير وتحسين أداء المنظمة والوصول إلى الأهداف المرغوبة	
	أظهرت النتائج ضرورة رفع مستوى الجودة في عمليات الإقراض في المصارف كونها واحدة من أهم العمليات المصرفية		إمكانية تطبيق منهج الستة سيجما في عملية الإقراض في المصارف	
	تقوم المصارف اليمنية بتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي لها أبعاد استراتيجية والتي حققت استفادة كبيرة لتلك البنوك، وقدمت عدة توصيات أهمها الحاجة إلى تقديم المزيد من معايير الأداء تكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية		معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية بأبعادها الأربعة وما تتضمن من مقاييس أداء مختلفة تتعلق بطبيعة العمل المصرفي	

Wang,Lixia	Banking Sector Growth in China: Can SixSigma Be a Solution نمو القطاع المصرفي في الصين: هل يمكن للسته سيجما أن تكون الحل	(2011) Shanghai University	المتغير التابع: الأداء المصرفي المتغير المستقل: Six-sigma وإدارة المعرفة	المنهج الاستنتاجي	دمج السته سيجما مع إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المصرفي وجودة الخدمة	استخدام-sigma Six وإدارة المعرفة كأداة استراتيجية فعالة في رفع جودة الخدمة بالقطاع المصرفي
جوادة، سمر	مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا	(2011) الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة	المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية، المتغيرات المستقلة: معايير الستة سيجما	المنهج التحليلي	التحقق من مدى إمكانية تطبيق الستة سيجما في المستشفيات من وجهة نظر الإدارة العليا، وإمكانية توفر العوامل الإدارية والتقنية والمالية التي تساهم في نجاح تطبيق الستة سيجما، وبيان أثر تطبيقها في تحسين جودة الخدمات الصحية	وإمكانية تحقيق جودة الخدمات الصحية في ظل التطبيق الأمثل لمنهج الستة سيجما من قبل الإدارة العليا
Colm Heavey, Eamonn Mourphy	Integrating the balance scorecard with six sigma دمج بطاقة الأداء المتوازن مع الستة سيجما	(2012) University of Limerick Ireland	دراسة نظرية قدمت رؤية مقترحة لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء والتحسين المستمر	المنهج الوصفي	تسليط الضوء على رؤية جديدة مقترحة بفكرة الدمج بين منهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن في المصارف وذلك من خلال الدراسة النظرية لمنهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن وإمكانية الدمج بينهما عن طريق حلقة ديمينج للتحسين المستمر PDCA (خطط، نفذ، افحص، حسن)	بيان نقاط القوة والضعف لدى المنهجين وبناء أسس الدمج عليها، أوصت بضرورة الأخذ بأسلوب الدمج بين منهجي الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في كافة القطاعات كأداة ذات كفاءة وفعالية في مجال تقييم الأداء والرقابة والتحسين المستمر والابتكار. والاهم ضرورة إيلاء الاهتمام نحو نوع الأدوات المطبقة في منهج Six sigma

والتي تتناسب مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقق الأهداف الاستراتيجية.						
عبد الله، هبة درغام، ماهر	مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة	(2012) الجامعة الإسلامية، كلية التجارة غزة	المتغير التابع: جودة التدقيق الداخلي، المتغيرات المستقلة: معايير الستة سيجما	المنهج الاستقرائي	التعرف على مدى التزام المصارف في قطاع غزة بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي	إمكانية تطبيق الستة سيجما على مصارف قطاع غزة كأحد أساليب الرقابة الداخلية الحديثة في المصارف وضرورة الاهتمام في تطبيق الستة سيجما في المصارف نظراً لأهميته في تقليل الأخطاء وتحسين العمليات التي تعكس ايجاباً على رضا العملاء وعلى جودة التدقيق الداخلي

الغبان، ثائر	هيكليّة الصفحات المتعددة لمصفوفة أداء الستة سيجما القيمة على خصائص التقنية المتزنة للأداء ومنهج الستة سيجما لقياس الأداء المؤسسي رؤية مقترحة	(2013) كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، العراق	المتغير التابع: الأداء المؤسسي، المتغيرات المستقلة: معايير مصفوفة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي	هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مصفوفة للأداء تجمع بين منهج الستة سيجما في رضا الزبائن وبين تقنية الأداء المتزن بقصد تحقيق أهداف المنشأة المالية وغير المالية عبر محاورها في التحسين المستمر وتعزيز دور الإدارة العليا والتشجيع على مشاركة الموارد البشرية العاملة في بلوغ قياسات الأداء المنشودة
علايا، محمد	دور منهجية ستة سيجما Six Sigma بتطبيق نموذج ديميك (DMAIC) وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على المصارف السورية في مدينة دمشق	(2016) جامعة تشرين	المتغير التابع: الأداء المصرفي المتغيرات المستقلة: Six-sigma ونموذج (DMAIC)		دور منهج الستة سيجما في تحسين أداء المصارف السورية وفقا لنموذج (DMAIC) سيجما
Nayrei Mahmud	Effectiveness of six sigma methodology through BSC in banking industry فعالية منهج الستة سيجما ضمن بطاقة الأداء المتوازن في الصناعة المصرفية	(2016) Asian Economic and Social Society, Journal of Asian Business Strategy	المتغير التابع: محاور بطاقة الأداء المتوازن المتغير المستقل: منهجية الستة سيجما	المنهج الوصفي وأداة البحث الاستبانة	بيان فعالية منهجية الستة سيجما من خلال تضمينها في محاور بطاقة الأداء المتوازن في أداء القطاع المصرفي لدولة إيران
					أظهرت النتائج دور منهجية الستة سيجما في ارتفاع مستوى رضا العملاء، وتعزيز دور القيادة والموظفين في تحسين أداء العمليات ومدى فعالية نموذج DMAIC

و DMADV في التحسين المستمر للعمليات وتحسين أداء المصارف.						
بناء خريطة استراتيجية للمصارف الروسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	توضيح مؤشرات الأداء والروابط المنطقية بينها عن طريق الخرائط الاستراتيجية، وتوفير إطار عمل للمصارف يوفر وضع الاستراتيجية المناسبة للعمل المصرفي وربطها مع الأداء.	المتغير التابع: الإدارة الاستراتيجية المتغيرات المستقلة: محاور بطاقة الأداء المتوازن	(2016) National Research University Russia	The use of the balanced scorecard in bank strategic management استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية المصرفية	Balkovskaya Daria and Liubov Filneva	
تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مصرف Qavamin للمواءمة بين استراتيجيات المصرف وتحسين أدائه وتحسين رضا العملاء	بعد تطبيق منهجية سيغما الستة ، تمت زيادة مستوى سيجما للعملية وخفض متوسط وقت المعالجة. وأظهرت النتائج نجاح الدراسة في تصميم وتنفيذ نموذج الجودة الشاملة في مصرف Qavamin	المنهج الوصفي أدوات البحث الاستبانة وبرنامج SPSS للتحليل الاحصائي	(2017) Cogent Business Management	Total quality model for aligning organization strategy, improving performance, and improving customer satisfaction by using an approach based on combination of balanced scorecard and lean six sigma نموذج أدوات إدارة الجودة الشاملة لمواءمة إستراتيجية المؤسسة وتحسين الأداء وتحسين رضا العملاء باستخدام نهج قائم على مزيج من بطاقة الأداء المتوازن والستة سيجما الرشيق	Ardeshtir Bazrkar and others	

أهمية تطبيق منهج الستة سيجما في المصارف السورية، ووجود اتجاه عام لدى المصارف الإسلامية في تطبيق six sigma، مع وجود نتائج إحصائية ذات دلالات إيجابية لاستخدام المصارف نموذج الستة سيجما في تحسين الأداء.	تسليط الضوء على دور منهج الستة سيجما في تحسين الأداء في المصارف الإسلامية في سورية، من خلال نموذج DMAIC وتكوين فريق العمل	المنهج الوصفي التحليلي	المتغير التابع: تحسين الأداء المصرفي المتغير المستقل: دورة DMAIC من خلال منهج Six sigma وتكوين فريق العمل	(2018) University Malaysia, Selangor, Malaysia	The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance:A Survey Study in Syrian Banks in Damascus دور منهج الستة سيجما باستخدام دورة DMAIC وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء، دراسة استقصائية على المصارف السورية في دمشق	Qutait, Abdulrahman
--	--	-------------------------------	--	---	---	-----------------------------------

1-2. تحليل الدراسات السابقة وتقاطعها مع الدراسة الحالية:

ناقشت العديد من الدراسات السابقة مفهوم Six sigma وبطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard كل منهم على حدة، وتنوعت مجالات الدراسة في جميع القطاعات الاقتصادية والصناعية وقطاع الاتصالات والقطاع المالي والخدمية والمصارف، ويمكن أن نقسم تحليل الدراسات السابقة إلى ثلاث فئات:

أولاً: الدراسات التي تناولت منهج Six sigma:

من خلال تحليل للدراسات السابقة، تم ملاحظة مرونة منهج Six sigma وإمكانية استخدامه كأداة لتحسين الجودة على مستوى الخدمات وفي مختلف العمليات، حيث تمت دراسته في مختلف القطاعات وربطه مع الكثير من المتغيرات التخصصية في عمل المصارف، وفي دراسة (Antony, 2006)⁽¹⁾ تم بحث إمكانية تطبيق الستة سيجما في المصارف، وبيان أهم عوامل نجاح تطبيق منهج الستة سيجما ومدى قوتها في تحسين المنتجات، الخدمات وجودة الخدمة في المصارف والتي تتضمن (دعم الإدارة العليا والتزامها، استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، توافق مشاريع الستة سيجما مع أهداف الأعمال، اختيار فريق الستة سيجما، سياسات التدريب، ربط الستة سيجما برضا الزبائن ونتائج الدورات المالية، وبينت مدى تأثير هذه العوامل على رضا العاملين المتمثل في (الجودة، تقليل الوقت)، وأوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط جيد بين ثقافة المنظمة ونجاح تطبيق الستة سيجما ومن جهة أخرى بينت وجود تشتت في توجهات الموظفين وضعف في فهم متطلبات تطبيق هذه المنهجية.

وقد قامت دراسة (Qutait, 2018)⁽²⁾ على تطوير نموذج دراسة Antony فقد أدرج أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج الستة سيجما في المصارف السورية وهي: أ. التركيز على العملاء: الهدف الرئيسي من تطبيق six sigma هو تحقيق متطلبات العملاء وتقديم الخدمة دون تأخير ودون أخطاء ب. دعم الإدارة العليا: وتدريب الموظفين لتطبيق المنهجية بشكل متقن، ج. التزام الموظفين بتطبيق six sigma كمنهج للتحسين المستمر وأن يضع الموظف في اعتباره أن العمل الصحيح يجب أن يتم من أول مرة، د. وجود نظام قياس فعال بالإضافة إلى وجود نظام معلومات قادر على توصيل المعلومات إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب هـ. تحليل العمليات بناء على متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية. وبناءً على هذا التحليل، يعمل المصرف على تطوير استراتيجيات مناسبة لتجنب الأخطاء التشغيلية، تم استخدام نموذج DMAIC واختيار فريق عمل Six sigma في دراسته لتحسين الأداء في المصارف السورية.

(1) Antony, Jiju Frenie Jiju Antony and Maneesh Kumar (2006): "Six sigma in service organisations Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors", Emerald, pp.294-311.

(2) Qutait, Mohamad Abdulrahman (2018): "The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance: A Survey Study in Syrian Banks in Damascus", Journal of Social Sciences, Selangor, Malaysia.

وتتميزت دراسة (Stoiljkovic, 2010)⁽¹⁾ في استخدام منهج الستة سيجما بتحسين عمليات الإقراض في المصارف السودانية، وتتفق الباحثة مع دراسة استخدام منهج الستة سيجما في النواحي التخصصية من العمليات الداخلية للمصرف، وذلك لتنشيط فعاليتها وإعطاء نتائج أدق على مستوى أداء العملية، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحسين عمليات الإقراض بكافة أجزائها ومن أهم الأهداف الجزئية الموضوعية تخفيض الفترة الزمنية للاستجابة للعميل، تخفيض الفترة الزمنية لدراسة القروض طويلة الأجل، التقليل من تكاليف أرشفة المستندات والوثائق الخاصة بعمليات الإقراض وتخفيض كميات الأوراق والتعاملات الورقية إلى الحد الأدنى، تكثيف عمليات التدقيق الداخلي، تقديم مقياس موثوق لقياس قدرة العملية الائتمانية وتعزيز القدرة على مراقبة عمليات الإقراض، وقد أظهرت نتائج الدراسة انخفاضاً في مستوى جودة أداء عمليات الإقراض مع إمكانية منهج الستة سيجما من رفع مستوى جودة عمليات الإقراض كونها تعد من أهم العمليات المصرفية.

وتناولت دراسة (عبد الله، درغام، 2012)⁽²⁾ أهمية إدخال مفهوم الستة سيجما في ضبط جودة عمليات التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في قطاع غزة، وتتميز هذه الدراسة بكونها تبحث في تجربة لبلد عربي تتقارب خواصه وظروف البيئة الاقتصادية من ظروف البيئة الاقتصادية وخاصة الجهاز المصرفي السوري، حيث بينت الدراسة أهمية تطبيق منهج الستة سيجما واستخدامه في المصارف كأداة رقابة داخلية لها تأثير مباشر على جودة التدقيق الداخلي، وهذا يبين دور ومساهمة الستة سيجما ليس فقط في التحسين المستمر وإنما بالرقابة على أداء العمليات أيضاً، بالإضافة لكونها أداة لتقييم الأداء وتقليل الانحرافات ومواكبة عوامل النجاح المرتبطة برضا العملاء.

وظهر الدور الفعال للستة سيجما في قطاع المشافي والذي يُعد من أهم القطاعات الخدمية في اقتصاد الدول، حيث بينت دراسة (جودة، 2013)⁽³⁾ مدى توفر مقومات تطبيق منهج الستة سيجما في المستشفيات بقطاع غزة، ومدى مساهمة معايير الستة سيجما في دعم جودة الخدمات الصحية.

ويوجد من الدراسات التي تناولت منهج Six sigma من منظور تطوير نظرية الستة سيجما من خلال الدمج بين عدة مفاهيم في إدارة الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، فقد قامت دراسة (Guion, 2010)⁽⁴⁾ بدمج مفهوم الستة سيجما مع أدوات إدارة الجودة الشاملة TQM Total Quality Management ودراسة تأثيره على مستويات الأداء في المنشآت الصناعية، بينت نتائج الدراسة أن منهج Six sigma أثبت فعالية أكبر في

(1) Stoilkovic, Vojislav Pedja Milosavljevic, and Sasa Randjelovi (2010): " Six sigma concept within banking system" African Journal of Business Management Vol. 4(8), pp. 1480-1493.

(2) عبد الله، هبة، ماهر درغام (2012): "مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

(3) جوادة، سمر (2011): "مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

(4) Christy L. Guion (2010): " The impact of TQM and six sigma improvement methodologies on organizational performance", Capella University, United States.

تحسين مستوى الأداء وازدياد معدلات رضا العملاء من أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهنا يمكن القول أن الستة سيجما هي جزء أو امتداد لإدارة الجودة الشاملة، وتتبنى مفهوم التفكير الإحصائي وتستخدم أدوات وتقنيات إحصائية لتقليل نسبة الخطأ والعيوب في العمليات إلى ما يقارب 3.4 عيب لكل مليون فرصة، ويرأي الباحثة تختص الستة سيجما في التحسين المستمر للعمليات أكثر من أي أداة أخرى لإدارة الجودة.

وفي دراسة (1) (Wang, 2011) تم مناقشة إمكانية النمو في قطاع المصارف في الصين من خلال استخدام منهج الستة سيجما ودمجها مع واحدة من معايير بطاقة الأداء المتوازن وهي معيار إدارة المعرفة، حيث توجد إدارة المعرفة في محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، وتبين من خلال الدراسة إمكانية تطوير مفهوم الستة سيجما إلى أداة استراتيجية فعالة تساهم في رفع جودة الخدمة المصرفية بالقطاع المصرفي في الصين، من خلال تطوير قدرات الموظفين والارتقاء بمستوى الثقافة والوعي لديهم، وعند تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في المصارف سيعزز دور الموظف على القيام بمهامه على أكمل وجه وبالتالي سيؤثر بشكل إيجابي على أداء المصرف بالمستوى الفردي والمستوى التنظيمي، ويمكن لإدارة المعرفة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة وتطوير قدرات القيادة والموظفين من خلال تبادل المعرفة، إضافة إلى التحسين المستمر والمستدام للعمليات الداخلية وتزويد المصرف بميزات تنافسية عالية في السوق المصرفية، ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الدراسة تتفق مع مفاهيم Gupta من خلال خلق قيمة مضافة من عمليات التحسين المستمر في الأداء وتحقيق معدلات عالية لرضا العملاء وتحقيق الاستدامة في ارتفاع معدلات النمو والأداء بكافة مستوياته التشغيلية والمالية والتنافسية.

وقد كشفت دراسة (2) (Salaheldin, 2009) عن إمكانية تطبيق منهج الستة سيجما في المصارف بدولة قطر وتحليل عوامل النجاح الحرجة في تطبيق الستة سيجما في المصارف القطرية وإعطاء الستة سيجما أهمية كبيرة في تقييم ومراقبة الأداء في المصارف، وخلصت الدراسة إلى نتائج موضوعية، حيث تبين صعوبة تطبيق منهج الستة سيجما في المصارف بسبب التعقيدات في الأساليب الإحصائية، إذ يتوجب على المصارف التي تطبق منهج الستة سيجما توفير الإمكانيات الكافية لتدريب الموظفين والإدارة على طرائق وأدوات القياس الخاصة بمنهجية الستة سيجما، وإنشاء أقسام ومديريات خاصة لإدارة الجودة في المصارف لتنظيم عملية تضمين ممارسات إدارة الجودة في العمليات المصرفية، وظهرت فعالية تطبيق الستة سيجما على مستوى الخدمات في تعزيز مستويات رضا العملاء والعلاقة المباشرة بين تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء، ومن خلال تحليل الدراسات نجد تقاطع توصيات هذه الدراسة مع دراسة Lixia Wang التي أبرزت أهمية ودور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المصرفي على

(1) Lixia, Wang (2011): " Banking Sector Growth in China: Can Six-Sigma Be a Solution?", International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 2, pp.169- 179.

(2) Salaheldin, Salaheldin Ismail; Abdelwahab, Iman Shafee (2009): "Six Sigma Practices in the banking sector in Qatar", Global business and management research, pp.23-35.

المدة الطويل والتأكيد على أن تدريب الإدارة العليا والموظفين وزيادة القدرات المعرفية لديهم تعد من أهم عوامل نجاح تطبيق الستة سيجما في المصارف.

وأشار (علايا، 2016)⁽¹⁾ في دراسته عن دور منهج الستة سيجما بتطبيق نموذج DMAIC وتكوين فريق العمل بغية تحسين الأداء المصرفي في المصارف السورية إلى وجود استعداد لدى المصارف السورية في تطبيق منهج الستة سيجما من خلال ما تبين في الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق عناصر نموذج الستة سيجما DMAIC واختيار فريق لتنفيذ المنهج وتحسين أداء المصارف السورية، حيث تضمنت عينة الدراسة جميع المصارف العامة السورية إلى جانب المصرف الدولي للتجارة والتمويل كمصرف خاص، والمصرف الدولي الإسلامي كمصرف إسلامي، حيث تبين من خلال البحث أهمية اختيار فرق التحسين بالشكل الأمثل والمنطقي بالاعتماد على مستويات عالية من الإدراك والمعرفة والخبرة لضمان قدرتهم على كفاءتهم في تطبيق منهج الستة سيجما والارتقاء بمستوى الأداء.

وتتقاطع دراستنا مع الدراسات السابقة ببيان أهمية منهج الستة سيجما في التحسين المستمر ضمن محور العمليات الداخلية وأثرها في تحسين الأداء، والوقوف عند أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق الستة سيجما في المصارف السورية، كما بينت الدراسة أهم النقاط التي تميز Six sigma عن غيرها من أدوات إدارة الجودة، مع تعزيز دور القيادة والإدارة العليا في دعم العملية المصرفية وتحفيز الموظفين فضلاً عن أهمية دور القيادة في ارتباط الموظفين وتطوير الإمكانيات والكفاءات في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف وزيادة معدلات رضا العملاء، وفي مصفوفة الأداء المتوازن تم تضمين منهج الستة سيجما ضمن محور التسارع Acceleration (التحسين المستمر) للعمليات الداخلية باستخدام نموذج DMAIC وتكوين فريق العمل في التحسين المستمر للأداء المصرفي، إضافة إلى دورها في محور التنفيذ Execution من خلال استخدام نموذج الخطأ وتحليل الأثر FMEA الذي يساعد على كشف الأخطاء ضمن أهم العمليات الداخلية في عمل المصارف وإعطاء الحلول المناسبة لتفاديها، وبالتالي الحد من المخاطر التشغيلية التي من الممكن أن يتعرض لها المصرف.

ثانياً: الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced scorecard:

بينت معظم الدراسات التي بحثت في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أهميتها الكبيرة في قياس وتقييم الأداء في القطاعات الخدمية وخصوصاً للمصارف، وذلك لمساهمتها الفعالة في تقادي أوجه القصور التي ترتبط بتطوير نظم لقياس وتقييم الأداء وكيفية ربط استراتيجية المصرف مع أدوات قياس الأداء وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصرف إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بمستويات الأداء لديها، ومن أهم هذه الدراسات دراسة (الزير، 2008)⁽²⁾ في إمكانية تطبيق بطاقة

(1) علايا، مناف (2016): "دور منهجية ستة سيجما (Six sigma) بتطبيق نموذج ديميك (DMAIC) وتكوين فريق العمل في

تحسين الأداء المصرفي، دراسة ميدانية على المصارف السورية، دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 38 رقم 2.

(2) الزير، رانيا (2008): "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة المصارف"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

الأداء المتوازن في المصارف السورية لقياس كفاءة المصارف حيث كانت من بين الدراسات الهامة التي نادت بأهمية تطوير أنظمة قياس الأداء والرقابة على الأداء في المصارف السورية وضرورة الانتقال من الفكر التقليدي في إدارة الأداء إلى تكوين نظام متكامل لقياس الأداء يتضمن مقاييس مالية وغير مالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد أدخلت الدراسة محورين إضافيين لبطاقة الأداء المتوازن وهما المقومات الأساسية لتطبيق BSC، وتوفر المناخ التنظيمي لنجاح تطبيق BSC، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها توفر مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف العقاري والتسليف مع بعض المعوقات بتطبيقها في المصرف التجاري السوري بسبب المركزية الشديدة وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم.

وفي دراسة (الذبيبة، 2011)⁽¹⁾ التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم الأداء المصرفي في المصارف اليمنية، ومدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث أظهرت الدراسة أن المصارف اليمنية تلتزم بحدود متوسطة بتطبيق المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث حقق المحور المالي أعلى قيم إيجابية في التحليل الإحصائي مبينة وجود العديد من المؤشرات المالية التي تستخدم من قبل المصارف اليمنية في تقييم الأداء، في حين حقق بعد التعلم والنمو قيماً متوسطة بالحد الأدنى وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر بطاقة الأداء المتوازن في عمل المصارف وضرورة تطوير معايير البطاقة بما يتناسب مع التغيرات والتطورات المعاصرة في البيئة المصرفية.

وبيّنت دراسة (Balkovskaya, 2016)⁽²⁾ أهم الروابط المنطقية بين مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية للمصارف من خلال استخدام الخرائط الاستراتيجية ومحاور بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام عدد من مؤشرات الأداء المالية وربطها مع المؤشرات غير المالية وبيان الروابط المنطقية وعلاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات المالية وغير المالية، وأهم ما توصلت إليها نتائج الدراسة إلى مجموعة من العوامل الواجب تطويرها في المصارف لتحسين مستوى الأداء وهي كفاءة التشغيل، لأن كفاءة العمليات الداخلية تنعكس على جودة الخدمة المقدمة للعميل وبالتالي تحسين كفاءة العمليات تزيد من قاعدة العملاء في المستقبل، ثانياً زيادة القنوات المصرفية وتنويع سبل التوزيع للخدمات المصرفية وهذا ما يؤدي إلى زيادة في مستويات الربحية وأيضاً توسيع قاعدة العملاء، وتوصي الدراسة بتوسيع نطاق التحليل والاهتمام بالاستراتيجيات الخاصة بالمستويات التشغيلية والتنافسية وهذا ما ينطبق على أهداف البحث لدينا من خلال الربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز بمستوى جودة العمليات الداخلية.

الدراسات التي تناولت مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard:

يعد Gupta مؤسس نظرية مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard لإيجاد مقياس متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال ربط بطاقة الأداء المتوازن مع مبادرات الستة سيجما،

(1) الذبيبة، عبد الحليم (2011): "مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية"، جامعة محمد خيضر بسكرة،

اليمن، مجلد (5) رقم 1، ص. 139-168.

(2) Balkovskaya, Daria, Liubov Filneva, (2016): "The use of the balanced scorecard in bank strategic management", Int. J. Business Excellence journal, Inderscience Enterprises, Russia, Vol.9, No.1, pp.48-67.

وأهم دراساته التي تناولت مصفوفة الأداء المتوازن SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD (Gupta,2006)¹ وكانت هذه الدراسة عبارة عن رؤية مستقبلية للتعريف بخصائص المصفوفة وفوائدها والتحديات التي من الممكن أن تواجهها المنظمات عند تطبيقها لتقييم الأداء، حيث بين الهدف الأساسي لبناء المصفوفة في قدرتها على تحقيق النمو والربحية معاً في المنظمات مع ضمان عوائد جيدة على الاستثمار، حيث إن تحقيق القيمة المضافة من تقييم الأداء ينبع من كيفية استخدام المقاييس وليس تجميعها، ومدى استجابة القائمين على العمليات الداخلية بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لقيام بعمليات التحسين. وهنا يمكن القول إن الغرض من بناء المصفوفة هو التحسين المستمر للعمليات الداخلية، تحسين مستوى الأرباح، وتحقيق النمو في الأعمال.

توسعت دراسات Gupta في تطوير مفهوم المصفوفة ليأخذ أبعاداً أخرى لتقييم الأداء في مختلف المجالات، فقد قدم مؤشر أداء الأعمال BPin، وهو من أول المؤشرات الذي يدمج بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهج الستة سيجما في القطاع الصناعي، ومن ثم تطورت أبحاثه التي أعطت مؤشراً خاصاً لتقييم الأداء الاستراتيجي في القطاعات الخدمية ومن أهم الدراسات التي تناولت مؤشر الأداء الخدمية لمصفوفة الأداء المتوازن Service Performance Index SPIn، دراسة Gauging performance in the service industry لتقييم الأداء الاستراتيجي في القطاعات الخدمية من خلال تحليل سبعة عناصر رئيسية: (النمو Growth، القيادة Leadership، التسارع Acceleration، التعاون Collaboration، الابتكار Innovation، التنفيذ Execution، الاحتفاظ Retention)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مؤشر الأداء الخدمي يوفر إطار عمل حيوي لتقييم الأداء يربط بين الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مع فرص تحسين أداء العمليات الداخلية، ويساعد الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وربطها مع أنظمة قياس الأداء، تمكن المنظمات من تقييم الأداء بشكل دوري وتحديد فرص التحسين للأعمال.

وقدمت دراسة (الغبان، 2013)⁽²⁾ رؤية تطلعية مقترحة لتطوير نظم تقييم الأداء في المؤسسات بدولة العراق، حيث اقتصرَت الدراسة على تحليل مصفوفة الأداء المتوازن من الناحية النظرية دون التعمق بمؤشرات أداء الأعمال BPin ومؤشر الأداء الخدمية SPIn بمصفوفة الأداء المتوازن وترتبط دراسة الغبان بدراستنا من الناحية النظرية، حيث بينت أهمية مصفوفة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة الأجل للمنظمات وربط تحقيق الربحية مع تحسين معدلات النمو لديها.

¹ Gupta, Praveen (2006): " SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD", Conference Paper, Quality Technology Company Schaumburg, pp566- 569.

⁽²⁾ الغبان، ثائر (2013): "هيكلية الصفحات المتعددة لمصفوفة أداء الستة سيجما القائمة على خصائص التقنية المتزنة للأداء ومنهج الستة سيجما لقياس الأداء المؤسسي"، رؤية مقترحة، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد الثامن، العدد 25، جامعة بغداد، ص120.

أما دراسة (Colm, 2012)¹ فقد قدمت رؤية جديدة لفهم القيمة المضافة من دمج بطاقة الأداء المتوازن مع منهج الستة سيجما وأوضحت أهم نقاط القوة والضعف لدى المنهجين وبناء أسس الدمج عليها، فقد قامت الدراسة بدمج المفهومين من خلال نموذج أو دورة (PDCA (plan- do- check- act)، وتبين من خلال النتائج قصور دورة PDCA في تحقيق أهداف الدمج، ومدى فعالية دورة DMAIC في التحسين المستمر للعمليات، حيث إن الدمج يفيد في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وبالتالي تكون بمثابة قاعدة مهمة في سبيل تحقيق التميز التشغيلي للأعمال وتحسينها.

وتم الاستفادة من دراسة (Jon N., 2008)⁽²⁾ وآخرين بتكوين فكرة مبدئية عن مجالات التحسن في أعمال المنظمات، وإمكانية تحقيق الهدف من الدراسة بالتوصل إلى نظم حديثة تستخدمها المصارف في تقييم الأداء الاستراتيجي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والأهداف القصيرة الأجل، كما وضحت نتائج الدراسة أهمية منهج الستة سيجما في الحد من مخاطر السيولة والتي تعد من أهم أنواع المخاطر في العمل المصرفي، كما بينت ازدياد وعي الموظفين الذين ينتهجون مبادئ الستة سيجما ضمن أعمالهم وهذا ما قد يزيد من مستويات الربحية والقيمة السوقية للمصارف.

وتعد دراسة (Nayrei, 2016)⁽³⁾ من الدراسات الحديثة التي تناولت فكرة الدمج بين مفهومي الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي، فقد اختصت بدراسة فعالية تطبيق منهج الستة سيجما من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن، بعبارة أخرى تضمين معايير الستة سيجما ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث أظهرت النتائج فعالية تطبيق الستة سيجما في محور العملاء بالدرجة الأولى من خلال الوقوف عند متطلبات العملاء وتوقعاتهم وحل المشكلات التي يمكن أن يواجهها العميل في المصرف، وهذا ما يؤدي لارتفاع مستويات الرضا عند العملاء وكسب عملاء جدد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية بين المصارف، كما كان لتطبيق الستة سيجما في محور التعلم والنمو فعالية كبيرة أيضاً، فقد بينت النتائج أن كفاءة الإدارة العليا ودعمها للموظفين وتقدير جهودهم كان له الأثر الكبير في الارتقاء بمستوى جودة العمليات الداخلية وبالتالي تحسين جودة الخدمات المصرفية، كما تم تصنيف المحور المالي بالدرجة الثالثة ويليه محور العمليات لفعالية تطبيق منهج الستة سيجما عليهم بالترتيب، مع التأكيد على أهمية استخدام أدوات الستة سيجما DMAIC و DMADV في تحسين مستوى أداء العمليات الداخلية داخل المصارف.

وتميزت دراسة (Bazrkar, 2017)⁽⁴⁾ وآخرين في تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مصرف Qavamin في دولة إيران للمواءمة بين استراتيجيات المصرف وسبل تحسين أدائه وتحسين رضا العملاء،

¹ Colm Heavey& Eamonn Mourphy (2012):"Integrating the balance scorecard with six sigma", University of Limerick, Ireland, Emerald, pp.109-121.

⁽²⁾ Jon N. Meliones, Michael Alton, Jane Mericle (2008):"10-YearExperience Integrating Strategic Performance Improvement Initiatives: Can the Balanced Scorecard, Six Sigma and Team Training All Thrive in a Single Hospital, Duke University, California.

⁽³⁾ Nayrei, Mahmood (2016):"Effectiveness of six sigma methodology through BSC in banking industry", Asian Economic and Social Society, Journal of Asian Business Strategy, Volume 6, Issue 1, 2016, pp. 13-21.

⁽⁴⁾ Bazrkar, Ardeshtir, Soleyman Iranzadeh, and Naser Feghhi Farahmand (2017):" Total quality model for aligning organization strategy, improving performance, and improving customer

من خلال الدمج بين بطاقة الأداء المتوازن و lean Six sigma واستخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة في التحليل الاحصائي للبيانات وتحليل قدرة العملية وتحليل قدرة المصرف على تخفيض زمن الاستجابة للعميل، كما قامت الدراسة بتضمين 6 أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي Financial aspect، بعد العملاء Customer aspect، بعد العمليات الداخلية Internal processes aspect، بعد التعلم والنمو Learning and growth aspect، بعد رضا الموظفين Employee satisfaction aspect، بعد البيئة والمجتمع Environment and society aspect)، بنيت الدراسة على خمس خطوات أساسية الأولى تحديد المؤشرات الاستراتيجية للمصرف من خلال ستة مؤشرات رئيسية تم عرضها، ثانياً تم ترتيب العمليات الداخلية للمصرف حسب أهميتها من وجهة نظر العميل، ثالثاً تحديد العمليات المراد تحسينها وإدخال منهج الستة سيجما لعمليات التحسين باستخدام نموذج أو دورة DMAIC، رابعاً يتم تقييم مستوى الأداء ورضا العملاء من خلال النتائج التي حصلنا عليها وتم تضمين بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة لتقييم قدرة العملية وتحليل باريتو للعمليات المصرفية، أما النتائج الإحصائية فقد بينت زيادة مستوى سيجما للعملية من 2,84 إلى 2,88 وخفض متوسط وقت المعالجة للعملية وتخفيض زمن تقديم الخدمة للعميل من 3 دقائق إلى 2 دقيقة و 40 ثانية. ونجحت الدراسة في تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مصرف Qavamin مع تحقيق المواءمة بين استراتيجية المصرف وتحسين أدائه وزيادة معدلات رضا العملاء لديه.

3-1. الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بدراسة واقع تقييم وقياس الأداء لدى المصارف السورية، من خلال زيارات ميدانية للمصارف عينة البحث والتي تتألف من قسمين، القسم الأول عينة المصارف العامة وهي المصرف التجاري السوري والمصرف العقاري، والقسم الثاني المصارف الخاصة وهي المصرف الدولي للتجارة والتمويل ومصرف عودة سورية ومصرف سورية الدولي الإسلامي، ودراسة مؤشرات تقييم الأداء التي تعتمد المصارف السورية وبيان مدى تطبيق المصارف السورية للمؤشرات المالية والنوعية، وهل تتوفر مقومات تطبيق عناصر مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي.

ومن خلال دراسة التقارير السنوية وتحليل البيانات والقيام بمقابلات مع مدراء في جميع المصارف عينة الدراسة، تبين أن المصرف التجاري السوري والمصرف الدولي للتجارة والتمويل يستخدمان مؤشرات الربحية في تحليل الأداء المالي، كما تبين وجود وعي لتطبيق منهجية Six Sigma لدى المصارف السورية الخاصة مع حرصهم على تحقيق رضا العميل، بينما نجد أن المصارف العامة يغلب عليها الفكر التقليدي في الإدارة وبناء عليه أوضح بعض المدراء أنه لا يوجد ضرورة لتحقيق رضا العميل بسبب عدم وجود منافس للمصارف العامة في بعض الخدمات المصرفية، وبالنظر إلى تطبيق ثقافة الجودة فنجد وجود دائرة لإدارة الجودة لدى المصرف التجاري أنشأت في عام 2017، بينما يطبق مصرف سورية

الدولي الإسلامي معايير الجودة ونظام ISO:9001 في تحسين مستوى أداء العمليات الداخلية، كما حصل على عدة جوائز في الابتكار والتطوير، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن مصرف سورية الدولي الإسلامي تتوفر لديه مقومات تطبيق عناصر مصفوفة الأداء المتوازن أكثر من غيره من المصارف عينة الدراسة.

1-4. مشكلة البحث Research problem:

تتطلب مشكلة البحث من واقع أنظمة تقييم الأداء في المصارف السورية والتي تتسم بمحدودية الطرق وقصورها في تطوير الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء الاستراتيجي فيها، واقتصارها على التركيز في جانب معين إما من ناحية آجال الأهداف أو نوعية الأهداف، حيث لا تزال معظم المصارف السورية العامة والخاصة تعتمد على الأساليب التقليدية في تقييم أدائها متجاهلة أهم الطرائق والأساليب الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي، ونظراً لأهمية تطور ونجاح الجهاز المصرفي في استقرار ونمو النظام المالي بالدولة، وسعيًا إلى الارتقاء بسوية عمل المصارف السورية في ظل ظروف فترة ما بعد الحرب وإعادة الإعمار مع مواكبة منظومة الإصلاح الإداري في تبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تساهم في تحسين جودة العمليات والأداء لدى المصارف وتحقيق الأهداف المستقبلية في تحقيق التميز التشغيلي وكسب ميزة تنافسية عالية وبالتالي زيادة قيمة الحصة السوقية للمصارف.

من هنا أكد البحث على ضرورة تطوير أنظمة قياس الأداء في المصارف السورية وتطوير آليات عمل المصارف السورية بما يتناسب مع المعايير العالمية، والانتقال من ثقافة تقييم الأداء القائمة على المؤشرات التقليدية إلى الفكر الإداري الحديث القائم على أسس استراتيجية، مع أهمية نشر ثقافة إدارة الجودة بكافة أدواتها وبيان دورها الفعال في الارتقاء بمستوى جودة العمليات الداخلية والتميز في تقديم خدماتها بما يتناسب مع توقعات العملاء واحتياجاتهم، حيث أن استخدام أدوات الإدارة التقليدية لا تحقق الأهداف المستقبلية.

ويقوم البحث بتسليط الضوء على أحد أنظمة تقييم الأداء الحديثة في قياس الأداء الاستراتيجي التي تدمج بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية Six sigma في مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard. حيث تقوم فلسفة مصفوفة الأداء المتوازن على تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة الأجل، وبلوغ مستويات عالية في التميز التشغيلي في الأداء، من خلال ضبط إيقاع الأداء في المستويات التشغيلية والاستراتيجية للمصارف، وبالتالي خلق قيمة مضافة قائمة على التحسين المستمر للأداء في المصارف، والذي بدوره يؤدي إلى الاستدامة في الربحية على المدى الطويل وتحقيق النمو الربحي المستدام.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ماهي مقاييس الأداء المالية والنوعية التي تعتمدها المصارف السورية في تقييم أدائها؟

2- هل تمتلك المصارف الأساليب والطرائق المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي مثل مصفوفة الأداء المتوازن، وبالتالي هل تتوفر مقومات عناصر مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف السورية؟

5-1. أهمية البحث : research importance :

من الناحية النظرية : يحتل اليوم قطاع المصارف أهمية كبيرة كونه يعد الركيزة المالية الأساسية في الدولة، وإن نجاح المؤسسات المصرفية يبنى على أساس قوة نظام تقييم الأداء المتبع ، وبالتالي فإن قياس وتقييم الأداء اليوم هو منظومة متكاملة تضم في إطارها المصرف والعملاء وأصحاب المصالح ومستوى أداء العمليات الداخلية، ولم يعد تقييم الأداء في الفكر الإداري الحديث يبنى على أسس مالية، حيث تطورت نظم قياس الأداء من النظرة الكلاسيكية التي يتم التركيز بها على النتائج المالية إلى نظم لقياس الأداء الاستراتيجي تتضمن ترجمة مبادرات الإدارة الاستراتيجية لرؤية المصرف إلى أدوات مالية وغير مالية تساهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وربط استراتيجية المصرف بأدائه المالي من خلال نموذج عمل مقترح يدمج مفهوم الستة سيجما مع بطاقة الأداء المتوازن يشكل مصفوفة لتقييم الأداء المتوازن.

وبناءً على ما سبق فإن مصفوفة الأداء المتوازن تربط الأهداف الاستراتيجية (طويلة الأجل) بالعمليات والأنشطة الداخلية (قصيرة الأجل) باستخدام مؤشرات قادرة على تحقيق أهداف المصرف والإدارة العليا وتحقيق مصالح المساهمين والعملاء وتقديم المعلومات الصحيحة والكافية التي يحتاجونها لتقييم سلامة المركز المالي للمصرف، وتمكن المصرف من الحصول على ميزة تنافسية عالية وتحقيق التميز التشغيلي وبالتالي نمو معدلات الأرباح على المدى الطويل.

من الناحية العملية:

1- تعزيز دور وأهمية المصارف السورية في تدعيم الاقتصاد الوطني ومساهمتها في تنميته وتطويره نحو الأفضل والمحافظة على استقراره.

2- نشر ثقافة مصفوفة الأداء المتوازن، وبيان دورها الفعال في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل مواكبة للتطلعات في تطوير نظم العمل المصرفي وتحسين جودة العمليات الداخلية بما يتناسب مع المعايير العالمية وعمليات الإصلاح الإداري في منظومة العمل المصرفي.

3- إيجاد التكامل بين زيادة معدلات الربحية مع ازدياد معدلات النمو وتضمن دور رضا العميل في الارتقاء بمستوى الأداء، مع تفعيل دور الموظفين في تحسين مستوى العمليات والأنشطة الداخلية، وهذا بمجمله يضيف قيمة للأداء ويعطي رؤية جديدة لقياس الأداء في المصارف باستخدام البعد الاستراتيجي.

4- اكتشاف نقاط القوة والضعف وأهم نواحي القصور في نظم تقييم الأداء لدى المصارف وتوجيهها نحو الأفضل.

5- تقديم نموذج لتقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف يساهم في دعم الأداء وتطوير العمل المصرفي وتقديم الحلول المناسبة لتطوير سبل تقييم الأداء بالتزامن مع انخفاض معدلات الربحية التي يشهدها

الاقتصاد السوري وارتفاع معدلات المخاطرة في ظل الظروف الخاصة التي تشهدها سورية وآثارها السلبية على أداء المصارف السورية.

6-1. أهداف البحث Research goals:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط الأساسية التالية:

1- دراسة طرائق تطوير تقييم الأداء لدى المصارف السورية بما يخدم أهدافها الاستراتيجية ويحقق لها النمو الربحي المستدام.

2- تقييم واقع المصارف السورية والأساليب التي تطبقها المصارف لتقييم الأداء.

3- اقتراح نموذج لتقييم الأداء الاستراتيجي مكون من مؤشرات مالية وغير مالية، يتضمن مقاييس الربحية والنمو ويجمع بين المقاييس التي تختص بتحسين جودة العمليات الداخلية والمقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بصورة مستمرة عن مدى كفاءة الأداء المصرفي والخدمات والعمليات المصرفية لديها، واختبار النموذج من خلال تحليل الفرضيات المتعلقة بتوفر مقومات تطبيق عناصر المصفوفة في المصارف السورية.

4- إيجاد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية.

7-1. فلسفة البحث Research Philosophy:

7-1-1. نوع فلسفة البحث Type of research philosophy:

ينتهج البحث الفلسفة الوضعية، وتم الاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليل الدراسات السابقة والعمل على تطوير نموذج مقترح يتضمن رؤية جديدة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف مبنية على مؤشرات كمية ونوعية، وتحليل هذه المؤشرات في الدراسة العملية للبحث، حيث يقدم البحث هيكلاً جديداً في مجال تقييم الأداء من المنظور الاستراتيجي وتطويراً لنظم قياس الأداء المعتمدة من قبل المصارف السورية.

7-1-2. أسلوب البحث Research method:

يعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي، فمن خلال دراسة طبيعة ونوع العلاقات التي ترتبط بها المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع بناء على بيانات تاريخية يتم جمعها وتحليلها لاستخلاص أهم النتائج التي يمكن للباحثة الاعتماد عليها في تحليل البيانات الحالية ومقارنتها مع البيانات السابقة بهدف توضيح وتعميم النتائج التي تحدد العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واستخدامها في المرحلة المستقبلية⁽¹⁾.

7-1-3. استراتيجية البحث Research Strategy:

هي الطريق أو المسار الذي يحدد أسلوب جمع البيانات، وبشكل عام تم استخدام استراتيجية المسح من خلال دراسة تحليلية لواقع تقييم الأداء في المصارف السورية، واقتراح نموذج لتقييم الأداء الاستراتيجي

⁽¹⁾Camm Cochran , Fry Ohlmann, Anderson Sweeney and Williams (2014): "Essentials of business analytics, Descriptive, predictive", prescriptive cengage learning, p14.

في المصارف السورية يرفع من مستوى أدائها المالي والتشغيلي والتنافسي ويحقق لها التميز التشغيلي ويرفع من معدلات النمو لديها.

1-7-4. أدوات جمع البيانات Data collection tools:

المصادر الأولية Primary sources: القوائم المالية والتقارير السنوية وجميع البيانات التفصيلية وقوائم الاستقصاء والاستبانات المتعلقة بالبحث.

المصادر الثانوية Secondary sources: المراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدوريات والمجلات المحلية والعالمية المحكمة عالمياً.

1-8. أصالة البحث Research Originality:

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي طرحت مفهوم الدمج ما بين منهج الستة سيجما Six sigma وبطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced scorecard في ما يسمى بمصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard في المصارف، والربط ما بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف والأهداف القصيرة الأجل وحل مشكلة عدم توافق آجال الأهداف من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأداء، والموازنة ما بين زيادة معدلات الربحية مع استمرار النمو وتحقيق النمو الربحي المستدام، ومن جهة أخرى يعالج البحث سياسة إعادة تعريف العمليات والاستراتيجيات في نظم الأداء بقصد تطويرها وتعظيم نتائج الأداء وضمان البقاء في بيئة تحيطها المخاطر المرتفعة في ظروف عدم استقرار القطاع المالي والجهاز المصرفي وخصوصاً لما آلت إليه نتائج الحرب وعدم استقرار الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة، وتبين الدراسة أهمية تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية كأداة في ضبط إيقاع مستويات الأداء على المستويات التشغيلية والاستراتيجية، وتقييم الأداء من منظور استراتيجي بأبعاده المالية والتشغيلية والتنافسية وعمليات التحسين المستمر باستخدام الأساليب الكمية والنوعية والمقاييس المالية وغير المالية، والتحول من أساليب أنظمة تقييم الأداء التقليدية إلى أنظمة حديثة تعمل على ربط الأهداف والنشاطات القصيرة الأجل مع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها لتحقيق النجاح في ضبط الأداء وتحسين العمليات بالمواعمة مع توافرها مع استراتيجية المصرف الذي ينعكس على زيادة معدلات الربحية وتخفيض التكاليف وكسب ميزات تنافسية عالية ترفع من مستوى رضا العملاء.

1-9. عناصر النموذج المقترح ومتغيراته Elements of the proposed model and its

variables

تم بناء النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف السورية من خلال سبعة معايير أساسية تتضمن مؤشرات مالية وغير مالية، ويبين الشكل (1) المعايير السبعة التي تمثل المتغيرات المستقلة للبحث ويمثل تقييم الأداء الاستراتيجي المتغير التابع للنموذج المقترح محل الدراسة.



الشكل (1): المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمصفوفة الأداء المتوازن.

ويتضمن النموذج المقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف ثمانية عناصر مالية وغير مالية يمكن إدراجها ضمن الجدول (2) كالتالي:

الجدول (2) عناصر مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف

العنصر	المؤشر
النمو Growth	نمو الإيرادات Revenue growth نمو الإيرادات من الخدمات الجديدة Revenue growth from new service
الربحية profitability	العائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity العائد على الأصول (ROA) Return On Assets مضاعف الملكية (EM) Equity Multiplier هامش الربح (PM) Profit Margin منفعة الأصول (AU) Assets Utilization العائد على الودائع (ROD) Return On Deposits العائد على الموارد التقليدية (ROTR) Return On Total Resources
القيادة Leadership	توافر مقومات معيار القيادة
التسارع (التحسين المستمر) Acceleration	نموذج DMAIC في التحسين المستمر
التعاون Collaboration	مواصفة ISO 44001 في إدارة علاقات الشركاء
الابتكار Innovation	توافر مقومات البيئة الابتكارية

التنفيذ والتشغيل Execution	نموذج الخطأ وتحليل الأثر Failure Mode and Effect FMEA Analysis لإدارة مخاطر التشغيل
الاحتفاظ Retention	معدل رضا العملاء باستخدام نموذج SERVQUAL في قياس مستوى الجودة المصرفية المقدمة للعميل معدل نمو الحسابات الجارية Growth of Current accounts معدل نمو الودائع لأجل معدل نمو حسابات التوفير Growth of Saving accounts

10-1. فرضيات الدراسة Hypotheses of the study:

انطلاقاً من توضيح أهم تساؤلات مشكلة الدراسة وبيان أهميتها تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا تتوفر مقومات تطبيق معايير الأداء الفعالة والكافية (عناصر مصفوفة الأداء المتوازن) في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف السورية العاملة لاكتشاف مواطن الضعف والانحرافات في الأداء. ويتفرع عن الفرضية الأولى عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

لا تتوفر مقومات تطبيق معيار النمو في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار الربحية في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار التسارع في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار التعاون في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار التنفيذ والتشغيل في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار الابتكار في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.
لا تتوفر مقومات تطبيق معيار الاحتفاظ في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف العاملة في سورية.

الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعايير الأداء الفعالة والكافية (عناصر مصفوفة الأداء المتوازن) في تقييم الأداء الاستراتيجي وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

وتتفرع عن الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الربحية وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار القيادة وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التسارع وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التعاون وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الابتكار وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الاحتفاظ وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام).

11-1. مجتمع البحث وعينته Research community and it's sample:

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة بمحافظة دمشق.

أما عينة الدراسة فتتألف من بعض المصارف السورية العاملة بمحافظة دمشق وهي:

المصارف الحكومية: المصرف التجاري السوري - المصرف العقاري.

المصارف الخاصة: مصرف عودة سورية- المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية- مصرف سورية الدولي الإسلامي.

12-1. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات

Research options and method of data analysis

اعتمدت الباحثة في القسم النظري على العديد من المصادر والمراجع النظرية العربية والأجنبية (كتب، مجلات علمية محكمة، دوريات، أبحاث علمية محكمة)، وذلك بهدف صياغة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها ، أما فيما يتعلق بالقسم العملي فقد تم استخدام مجموعة من المؤشرات المالية لتحليل النسب المالية الخاصة بمؤشر الربحية وهي اختبارات (Mann- whitney test) و (Kruskal wallis) ، ولتحليل المؤشرات النوعية تم توزيع استمارات الاستقصاء أو أداة الاستبانة بغرض الحصول على البيانات اللازمة للتحليل، وتم تطبيق البرامج الإحصائية (SPSS) و (AMOS v.23) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي لتحليل البيانات ودراسة صدق وثبات الاستبانة، واختبارات ت - ستيودينت للمقارنة بين نتائج المصارف العامة والخاصة في محافظة دمشق.

13-1. التعريفات الإجرائية Defenitions:

الستة سيجما Six-sigma: منهج إداري منضبط وقوي يمكن المنظمات من زيادة الأرباح بشكل

كبير من خلال تبسيط العمليات، وتحسين الجودة، وتخفيض العيوب أو الأخطاء في جميع مستويات

الأعمال لدى المنظمة، فهي تعيد بناء وإنشاء العملية ذاتها بحيث تكون تقريباً خالية من العيوب zero.⁽¹⁾

(1) Harry, Mikel, Richard Schroeder (2000): "the six sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations", CURRENCY, NewYork, p3.

defect مع تحقيق رضا العملاء بالدرجة الأولى، ويمكن استخدام منهج الستة سيجما في جميع القطاعات الاقتصادية والصناعية والمالية والخدمية.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced scorecard: منهج مبتكر للإدارة الاستراتيجية يقوم على الربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والأهداف القصيرة الأجل في أداء الأنشطة الداخلية، باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية تقيس الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الخدمة والنمو.⁽¹⁾

مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma Balanced scorecard: أفضل منهج للوصول إلى أعلى مستويات التميز التشغيلي في المنظمة⁽²⁾، فإن دمج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن يولد أداة إدارية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المالية وتحسين رضا العملاء وتقديم طريقة عمل جديدة لقياس الأداء⁽³⁾. وبالتالي هي منهجية استراتيجية لتعظيم الربحية والنمو وتسريع التحسين المستمر للعمليات، وتعزيز مسؤولية القيادة، وتشجيع انخراط ومشاركة الموظفين، وتعمل على ملء الفراغات التي تركتها المنهجيات والطرائق الأخرى في قياس وتقييم الأداء⁽⁴⁾.

14-1. حدود البحث Research limits:

الحدود المكانية Locative limits: تطبيق الدراسة على عينة من المصارف الحكومية والخاصة بمحافظة دمشق.

الحدود الزمانية Temporal limits: سوف يتم اخذ سلسلة زمنية من ست سنوات تمتد في الفترة الواقعة ما بين (2013- 2018).

الحدود الموضوعية Objectivity limits: البحث في مصفوفة الأداء المتوازن ومعاييرها من خلال متغيرات النموذج المقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف السورية.

15-1. محددات البحث Research Determination:

صعوبة في الحصول على بعض البيانات المالية التابعة لبعض المصارف، مع وجود اختلاف في طرق تحليل وتصنيف الأدوات المالية لدى بعض المصارف كالاعتراف بفروقات تقييم مركز القطع البنوي كأرباح، وهذا ما قد ينعكس على نتائج بعض المؤشرات، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت مصفوفة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف بشكل متكامل ومفهوم الدمج بين بطاقة الأداء المتوازن BSC ومنهجية Six sigma.

(1) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996): "Using the Balance scorecard as a strategic management system", Harvard business review, pp76-85.

(2) Huesing, T. (2008): "Six Sigma through the years", available at: <http://6sigmaexperts.com>.

(3) Schultz, B. (2010), "Mergin Six Sigma and the balanced scorecard", available at: www.isixsigma.com.

(4) توفيق، عبد الرحمن. (2012). 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، مرجع سابق، ص 23.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المرتكزات الأساسية لمفهوم Six sigma وأهميته في المؤسسات المصرفية.

المبحث الثاني: المحتوى المعرفي للأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة.

المبحث الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها المختلفة.

المبحث الرابع: شرح وتحليل عناصر النموذج المقترح وأهمية دراسته

المبحث الأول: المراكز الأساسية لمفهوم Six sigma وأهميته في المؤسسات المصرفية.

1-1-2. مفهوم Six sigma وفلسفته: The Concept of Six sigma and philosophy

أ. مفهوم الستة سيجما ومستوياته: Concept of Six sigma and Six sigma Levels

ب. عناصر منهج الستة سيجما: Elements of the Six Sigma Approach

ج. المفهوم الاستراتيجي للستة سيجما: The Six Sigma Strategic Concept

د. الستة سيجما الرشيفة: Lean Six sigma

2-1-2. مبادئ Six-sigma وعوامل نجاحها: Six sigma Principles and the Success factors

أ. المبادئ الأساسية للستة سيجما: The basic principles of Six Sigma

ب. العوامل التي تميز الستة سيجما عن أدوات الجودة:

Factors that distinguish Six Sigma from quality tools

ج. عوامل النجاح الحرجة للستة سيجما: Critical success factors for Six Sigma

3-1-2. المقومات اللازمة لنجاح تطبيق Six sigma في المصارف:

The ingredients needed for successful Six Sigma application in banks

أ. التوافق بين أهداف المصارف وفلسفة الستة سيجما:

Compatibility between banks' objectives and Six Sigma philosophy

ب. دوافع التغيير نحو الستة سيجما في المصارف:

The drivers of change towards the Six Sigma in banks

ج. بناء الهيكل التنظيمي للستة سيجما: Building the organizational structure of Six Sigma:

د. التعريف بفوائد تطبيق الستة سيجما في المصارف:

Defining the benefits of applying Six Sigma in banks

4-1-2. مراحل تطبيق الستة سيجما في المصارف:

Stages of Six Sigma Application in Banks

شهدت صناعة الالكترونيات في أوائل الثمانينات في الولايات المتحدة الأميركية تصعيداً كبيراً في حدة المنافسة مع الشركات الخارجية بسبب أزمة النفط في أواخر السبعينات، مما سبب حالة ركود للاقتصاد حينها. وسرعان ما فكرت شركة موتورولا Motorola بالقيام بشيء مختلف، حيث قام قادة الشركة بالدخول في صناعة الاتصالات، وقرروا تطوير مفهوم Six sigma، حيث أجروا عدة دراسات في تحسين الأداء وحل المشكلات، كما وجهوا اهتمامهم نحو العملاء. ومن هنا فقد حدد القادة أهم نقاط القوة والضعف وطرق حل المشكلات ضمن العمليات الداخلية، وبالتالي اكتسب نظام Six sigma في إدارة الجودة أهمية كبيرة ضمن القطاعات الخدمية واستخدام أدواته في تحسين جودة العمليات الداخلية، حيث ظهرت فعاليته في تحسين أداء المصارف وتقليص نسب العيوب للخدمة المقدمة وتحقيق رضا العملاء.

1-1-2 مفهوم الستة سيجما وفلسفته The Concept of Six sigma

أ. مفهوم الستة سيجما ومستوياته: The Concept of Six sigma and Levels

يعد كل من (Harry, Schroeder) من أوائل مؤسسين منهج الستة سيجما ومن أهم رواد الجودة، فقد عرفا Six sigma بأنه "منهج إداري منضبط وقوي يمكّن المنظمات من زيادة الأرباح بشكل كبير من خلال تبسيط العمليات، وتحسين الجودة، وتخفيض العيوب أو الأخطاء في جميع مستويات الأعمال لدى المنظمة، مع تحقيق رضا العملاء بالدرجة الأولى، ويمكن استخدام منهج الستة سيجما في جميع القطاعات الاقتصادية والصناعية والمالية والخدمية، وتتميز هذه المنهجية عن برامج الجودة التقليدية، حيث تركز الأخيرة على اكتشاف العيوب وتصحيحها، بينما Six Sigma تشمل مفهوماً أوسع، فهي تعيد بناء وإنشاء العملية ذاتها بحيث تكون خالية من العيوب⁽¹⁾ (Zero defect)".

وتعد Six sigma حسب (Brue, 2005) أداة إدارية فعّالة تساهم في تحسين أداء العمليات والربحية، ومنهجية يمكن من خلالها استخدام أدوات إحصائية لحل المشكلات وتقليص العيوب والأخطاء ضمن العملية وتحديدها كمياً ومن ثم بيان الخطوات اللازمة لإجراء عملية التحسين على العمليات⁽²⁾.

حظي منهج الستة سيجما على اهتمام الباحثين لكونه يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدمية والمالية، وتعددت الآراء بتعريف منهج الستة سيجما فمنهم من عرفه من منظور إداري ومنهم من منظور إحصائي.

وقد عرف (Pande, 2002) منهج الستة سيجما بأنه: "أذكى الطرق لإدارة العمل، كما أنه يضع العملاء في الترتيب الأول، ويستخدم البيانات والحقائق للوصول إلى حلول أفضل، لتجنب أكبر نسبة من الأخطاء المحتملة ضمن العمليات وتقسّم مبادرات الستة سيجما إلى ثلاثة مجالات رئيسية وهي: تحسين رضا العملاء، تخفيض زمن دورة العملية والحد من العيوب"⁽³⁾.⁴

(1) Harry, Mikel, Richard Schroeder (2000): "the six sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations", CURRENCY, NewYork, p3.

(2) BRUE, GREG, (2005): "Six sigma for managers 24 Lessons to understand and apply Six sigma principles in any organization", McGraw-Hill, NewYork.

(3) Pande, P, Larry Holpp, L., (2002): "What Is Six Sigma?", McGraw Hill, New York, p3

لكن الرسالة الحقيقية للسته سيجما تتجاوز المرحلة الإحصائية، حيث يرى Pande أيضا أن الستة سيجما "التزام إداري كامل وفلسفة للتميز بالأداء حيث أنها تركز على العملاء وتقوم بتحسين أداء العمليات الداخلية من خلال جعل كل منطقة بالمنظمة أكثر قدرة ومرونة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والأسواق والتكنولوجيا، مع تحقيق فوائد كبيرة للموظفين والعملاء والمساهمين". واتفق معه (Gupta, 2004) فقد أشار إلى أن Six-sigma مقياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياسي يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية بالنسبة للمنظمة، حيث اعتبرها نموذجاً يتطلب من القيادة والإدارة العليا التزاماً كبيراً لتطبيقه وبالتالي تحقيق توقعات مرتفعة للأداء⁽¹⁾.

كما عرف (Park, 2003) بأنه حرف في اللغة اليونانية والتي أصبحت رمزاً إحصائياً يدل على الانحراف المعياري ويستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط⁽²⁾. وبين (Haik, 2005) منهج الستة سيجما على أنه: "فلسفة وأداة قياس ومنهجية توفر للمنظمات أدوات ومعايير لتحقيق مستويات عالية وتمييزة من الأداء بالخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى التركيز على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء"، كما تركز Six-sigma على ضرورة مفادها أن العيوب المنخفضة للغاية لكل مليون فرصة على المدى الطويل قابلة للتحقيق⁽³⁾. وتعد Six Sigma أداة إحصائية لقياس التقدم في أداء المنظمة أو العمليات أو المنتجات. حيث يتراوح مقياس العيوب لكل مليون مقياس من صفر إلى مليون، في حين يتراوح مقياس Sigma من (0-6). وتقوم هذه المنهجية على فتح إمكانية مساعدة المصارف في تقليل الأخطاء المحتملة في كل مليون عملية على المدى الطويل.

وأضاف (Burton, 2008) أن Six-sigma منهجية على الحقائق والبيانات تسعى إلى تحقيق الكمال في سلسلة القيمة للمنظمة، حيث إن Six Sigma عبارة عن جهد شديد الانضباط يفحص عن كثر الأداء الحالي وسلسلة القيمة للمنظمة متمثلة بـ: تطوير منتجات جديدة، الإنتاج، إعادة الهيكلة، الجودة، إدارة المبيعات، خدمة العملاء، التمويل والموردين⁽⁴⁾. وبين كل من (Walshe, Gill, 2010) أن Six-sigma مجموعة من المعايير مهمتها تحسين جودة المخرجات من خلال سلسلة عمليات متتابعة، ولكل معيار من هذه المعايير هدف في العملية الإنتاجية، كتحفيض دورة الزمن، تحفيض تلوث البيئة، تحفيض التكاليف، زيادة رضا العملاء وزيادة الأرباح⁽⁵⁾.

(1) Gupta, Praveen. (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit", McGraw-Hill, New York, p21.

(2) Park, Sung H. (2003): "Six Sigma for Quality and Productivity Promotion", Asian Productivity Organization, Tokyo, p1.

(3) HAIK, BASEM & DAVID M. ROY (2005): "SERVICE DESIGN FOR SIX SIGMA A Road Map for Excellence", John Wiley & Sons, New Jersey, p19.

(4) Burton, Terence T, Jeff L. Sams (2008): "SIX SIGMA FOR SMALL AND MID-SIZED ORGANIZATIONS Success Through Scaelable Deployment", J. Ross, Florida, p19..

(5) Walshe, Kieran, Harvey Gill & Jas Pauline (2010): "Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing", Cambridge UniversityPress. p.175.

وقد ركزت برامج الجودة وإدارة الجودة الشاملة حسب (Harry, 2000) على الكشف عن العيوب ضمن العمليات وتصحيحها، أما Six-sigma فقد جاءت امتداداً لبرامج الجودة حيث أنها تتضمن مفهوماً أوسع من خلال إعادة هيكلة العملية ومنع حدوث الأخطاء والعيوب في العملية⁽¹⁾. وبين (الصرن، 2016) أن Six sigma "وسيلة لتطوير العمل من خلال تحليل المعلومات للحصول على مقدار أقل من العيوب وتقليل السعر وبالتالي الحصول على مستوى عالٍ من رضا الزبون"⁽²⁾.

من خلال تحليل التعاريف السابقة نجد أن Six sigma منهجية إدارية وإطار شامل يضم مجموعة من تقنيات وأدوات ومعايير هدفها التحسين المستمر للعمليات وأداء العمليات بمختلف المجالات، والتركيز على إرضاء العميل بالدرجة الأولى، حيث تسعى هذه المنهجية إلى زيادة القدرات الإنتاجية والربحية لدى المنظمات من خلال تخفيض نسبة العيوب في المنتجات أو الخدمات وتحقيق الأهداف المرجوة في عملية التحسين المستمر على مستوى المنظمة والأداء والعمليات وبالتالي زيادة مستويات الربحية.

مستويات أداء الستة سيجما: Six sigma Levels

يشير مستوى الأداء Six sigma أو مستوى جودة Six sigma إلى عدد الأخطاء المحتملة ضمن العملية، وبالتالي يتم تصنيف مستويات الأداء بحسب عدد الأخطاء والعيوب وبالتالي العائد المحتمل لكل مستوى كما في الجدول (3):

الجدول (3): مستويات أداء Six sigma من (1-6).

نسبة العائد %	عدد العيوب في كل مليون فرصة	مستوى السيجما
31	690.000	1σ
69	308.537	2σ
93.3	66.807	3σ
99.38	6.210	4σ
99.977	233	5σ
99.99966	3.4	6σ

Source: Coskun, Abdulrahman (2011), "Six Sigma Projects and Personal Experiences", p5.

ب. عناصر منهج الستة سيجما Elements of the Six Sigma Approach

انطلاقاً من مفهوم الستة سيجما بأنها منهجية لتحسين الجودة من خلال تقليل العيوب في العملية الإنتاجية أو الخدمة، فإن هذا المنهج يركز على جودة المخرجات والتي تعد مهمة بالنسبة للعملاء، وترجمة متطلباتهم واحتياجاتهم إلى مؤشرات قابلة للقياس، وعليه، فإن الخطوة الأولى لفهم منهج الستة

⁽¹⁾ Harry, Mikel, Richard Schroeder (2000): "the six sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations", CURRENCY, NewYork, p3.

⁽²⁾ الصرن، رعد (2016): "إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، دار رسلان، دمشق، سوريا، ص469.

سيجما تبدأ من الإدراك الكامل والإلمام بتوقعات العملاء ويطلق على متطلبات العملاء وتوقعاتهم مصطلح "الخصائص الحرجة للجودة" (CTQ) ⁽¹⁾ Critical to quality، حيث يعد هذا المؤشر حسب (yang,Haik,2009) نظام قياس قوي يعتمد على الحصول على معلومات دقيقة مرتبطة بالعمليات والأنشطة الداخلية وعلى هذا الأساس يتم مقارنة سلوك العملية الفعلي مع المواصفات المستمدة من العميل (حاجات العميل وتوقعاته)، ويتم توصيف هذه العملية (Coskun,2011) ضمن مخطط بياني إحصائي ومنحنى توزيع طبيعي ⁽²⁾.

وبين الشكل (2) نظام سير العمليات الداخلية للمنتج/الخدمة:



الشكل (2): نظام سير العمليات الداخلية للمنتج أو الخدمة.

المدخلات والمخرجات:

ضمن مفهوم الستة سيجما، أي عملية سواء في عمليات الإنتاج أو الخدمات، هي في حقيقة الأمر لها مدخلات هامة ومؤثرة (KPIVs) Key Process Inputs Variables، ومخرجات هامة وحيوية Key Process Outputs Variables (KPOVs)، وهذه المدخلات تؤثر تأثيراً متفاوتاً على المخرجات وبالتالي يجب فهم العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة (Xs) المدخلات، والمتغيرات التابعة (Y) المخرجات، وبفرض تطبيق الدالة الرياضية بين المدخلات والمخرجات:

$$Y = f(X1, X2, \dots)$$

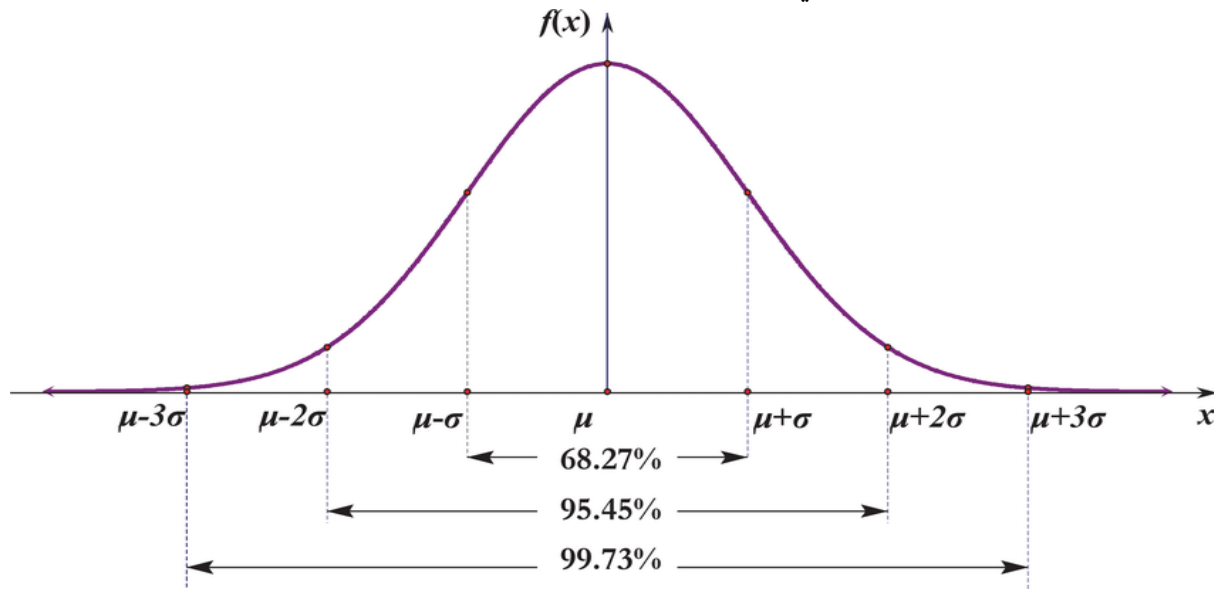
كما وضح (Yang,Haik,2009) يمكن التحكم بنتائج المخرجات عن طريق التأثير في المدخلات، ويستند منهج التحسين على ثلاث محركات أساسية وهي الجودة المرتفعة عن طريق الحد والتقليل من العيوب، تحسين العملية وتخفيض زمن التوريد عن طريق تقليل زمن معالجة البيانات، وتحقيق رضا العميل.

ويمكن استخدام الفكر الإحصائي الاستدلالي ومنحنى التوزيع الطبيعي لمعرفة كيفية تأثير هذه العوامل على عملية التحسين وتقليل الانحرافات في العملية، فكلما ازدادت مقاييس الانحرافات المعيارية Σ (مؤشر لقياس انحراف العملية ما بين متوسط التوزيع وحدود المواصفات المطلوبة) كلما زادت القدرة على أداء العملية، والستة سيجما تساوي نسبة مئوية مقدارها (99.9997%) من الدقة، وبعبارة أخرى 3.4

(1) Yang, Kai & Basem El-Haik (2009): "Design for six sigma: a road map for product development", McGraw-Hill Companies, Inc., New York, p37.

(2) Coskun, Abdulrahman, Tamer C. İnal and Mustafa Serteser (2011): "Six Sigma Projects and Personal Experiences", InTech Books and Journals, Rijeka, Croatia, p5-6.

من العيوب لكل مليون عملية، والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق منهجية التحسين أعلى درجات الجودة من خلال تقليل العيوب والأخطاء في العملية⁽¹⁾.



الشكل رقم (3): مستويات الستة سيجما للعملية موضحة بمنحنى التوزيع الطبيعي.

Source: "Confidence Analysis of Standard Deviation Ellipse and Its Extension into Higher Dimensional Euclidean Space", 2015⁽²⁾.

- يبين الشكل الاختلاف الموجود في كل عملية، ومدى انحرافها عن المتوسط، حيث يساوي (1) انحراف 68%، و (2) انحراف 95.5%، وكلما زادت نسبة العائد انخفض عدد العيوب، وبالتالي فإن (6) انحراف يساوي نسبة عائد 99.999% ومعدل عيوب 3.4 في كل مليون فرصة من عملية ما.

ج. المفهوم الاستراتيجي للستة سيجما: The Strategic concept of Six sigma

أغلب المنظمات اليوم تستخدم الستة سيجما كأداة وتقنية إحصائية لتحسين مستويات الأداء والجودة لديها، وغالبا ما يتم استخدامها على المستوى التشغيلي للمساهمة في خفض التكاليف، تحسين العمليات وتقليل وقت دورة العملية.

بدا هذا المفهوم واضحاً ومن بديهيات العمل بالنسبة للقيادة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية التي تطبق منهج الستة سيجما، ولكن عند دراسة الستة سيجما عميقاً وجد (Smith, 2002) أنها تأخذ مفهوماً أوسع باعتبارها وسيلة هامة تساعد المصرف في صياغة استراتيجية الأعمال لديه، وبعبارة أخرى تعد نهج قيادة عالي المستوى ومنهجية تغيير تنظيمي، حيث تقوم استراتيجية الستة سيجما بتوجيه طاقات العاملين في المصرف نحو إيجاد الحلول للمشاكل وتحسين العمليات والأنشطة الداخلية، وترشد المصارف بالمعلومات المطلوبة لتحسين مستوى الأداء والعمليات وبالتالي تقدير حجم النفقات.

(1) Yang, Kai & Basem El-Haik (2009): "Design for six sigma: a road map for product development", op.cite, p21.

(2) Wang, B., Shi, W., Miao, Z. (2015): "Confidence Analysis of Standard Deviation Ellipse and Its Extension into Higher Dimensional Euclidean Space. PLoS ONE, journal. Pone, No:10 vol(3), pp.1-17.

يعد استخدام الاستراتيجية الناجحة للسنة سيجما للتعرف على المشاكل والحد منها مفيداً على مستوى الإدارة العليا والمستوى التنفيذي للمصرف حيث حدد (Smith,2002) دور استراتيجية السنة سيجما في⁽¹⁾:

- 1- صياغة، دمج، وتنفيذ استراتيجيات جديدة للمصارف من خلال تحديد الاطار العام للاستراتيجية الذي يتناسب مع رؤية المصرف ورسالته.
- 2- التعامل مع متطلبات العملاء المتغيرة باستمرار
- 3- تسريع الجهود المبذولة في مواكبة التغيرات البيئية المحيطة والتغيرات العالمية.
- 4- تساهم في نمو الإيرادات وتعزيز الابتكار وتحسين قنوات التسويق.
- 5- تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية.
- 6- إدارة المخاطر وأهمها المخاطر التشغيلية والحد منها.

ونظراً إلى أهم عوامل الفشل في منظمات الأعمال اليوم هو عدم القدرة على تنفيذ استراتيجيتها بفعالية، فإن السنة سيجما في جوهرها تعتمد على تحليل البيانات الواقعية باستخدام طرق حديثة ومتميزة في القياس الإحصائي مع استخدام آليات التغذية الراجعة لتعزيز وتحسين عملية صنع القرار، وبالتالي فهي تقوم بتوحيد الرؤية للمصرف بالنسبة للإدارة العليا وترجمتها للمستويات التشغيلية، بحيث تزيد من كفاءة ونجاح التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي من خلال تحقيق التوافق ما بين رضا الموظفين وتحسين العمليات والأهداف العامة للمصرف، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء والربحية في وقت أقل من تنفيذ الاستراتيجية التقليدية، ولأن استراتيجية السنة سيجما ترفع من التركيز في العمل، والسرعة والمرونة فإن هذا ينعكس إيجابياً على سرعة استجابتها للتغيرات في السوق وتعزيز علاقتها مع العملاء وبالتالي زيادة قيمة المساهمين.

د. السنة سيجما الرشاقة: Lean Six sigma

هي منهجية تنقسم إلى جزأين: الجزء الأول الرشاقة Lean والجزء الثاني الخاص منهجية Six sigma. **Lean الرشاقة تعني:** إزالة الهدر، والتركيز على عناصر الهدر ضمن العمليات الموجودة بهدف التحسين المستمر بجدول القيم ومنع الهدر Waste والضياع، حيث أن هذه المهدرات بالنسبة لأي منظمة تشكل عبئاً كبيراً على زيادة التكاليف، وبالتالي فهي تعني الاستخدام الأمثل للعمل وتمييز العمليات التي تعطي قيمة مضافة Value added عن العمليات التي لا تعطي قيمة مضافة Non-Value added، ويتم حصر مفهوم القيمة بالنسبة لمفهوم الرشاقة بالعمل، وتحقيق رضا ومقابلة توقعاته. وتقوم على ممارسة الأعمال بشكل سريع.

أما بالنسبة لمنهجية Six sigma: فهي منهج إداري قوي ومنضبط تركز على إزالة الاختلاف Variation في الأداء لتحسين جودة العمليات والخدمات لمقابلة توقعات العميل باستخدام أدوات إحصائية وكمية، وهو يقوم على ممارسة الأعمال بشكل صحيح.

⁽¹⁾ Smith, Dick and Jerry Blakeslee with Richard Koonce (2002): " STRATEGIC SIX SIGMA BEST PRACTICES FROM THE EXECUTIVE SUITE", JOHN WILEY & SONS, New Jersey,p17.

وبالتالي فإن **Lean six sigma** تزود الاستراتيجية وتقوم بخلق بيئة التحسين المستمر ومنع الهدر والضياع، وتحفيز الموارد البشرية للقيام بالأعمال التي تزود المنظمة بالقيمة المضافة، وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات المعتمدة على نتائج التحليل الكمي والذي يقلل من الانحرافات في العمليات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، وعلى هذا الأساس فإن التكامل بين منهجي الرشاقة **lean** و **Six sigma** يجعل العمل أسرع ويزيد في الفعالية، ويرفع من مستوى جودة الخدمات، وهذا ينعكس على زيادة رضا وولاء العملاء والموظفين وتحقيق عائد أعلى. والشكل (4) يوضح فلسفة التكامل بين الرشاقة ومنهج الستة سيجما:



الرشاقة تسرع عمل الستة سيجما في حل = تقليل الانحرافات والعيوب + تخفيض الهدر والضياع المشكلات وتحسين أداء الأعمال بسرعة أكبر وفعالية أكثر.

الشكل (4): فلسفة التكامل بين الرشاقة ومنهج الستة سيجما.

2-1-2. مبادئ الستة سيجما وعوامل نجاحه

Six-sigma Principles and the Success factors

أ. المبادئ الأساسية للستة سيجما **Six sigma principles**

يختلف مبدأ الستة سيجما عن غيره من البرامج الرقابية الأخرى من خلال الدور الأساسي للإدارة في عمليات الرقابة وتعزيز مساهمتها في تحقيق النتائج والانجازات المستهدفة⁽¹⁾

1- التركيز الحقيقي على العملاء **Genuine focus on the customer**

حسب (Zhong) يتم تحليل مدى قبول واستفادة العميل من الخدمة المقدمة، ومدى قدرة المصرف على تلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى تنفيذ ما يطمح إليه الزبائن في الخدمات والسلع من خلال عمليات التحسين المستمر، فالعميل ذو أولوية عالية، فإن مقياس الستة سيجما يبدأ من تلبية متطلبات العميل وينتهي بتحقيق رضاه⁽²⁾.

2- الإدارة المبنية على الحقائق والبيانات: **Data- and fact- driven Management**

يعد مبدأ الإدارة المبنية على الحقائق من وجهة نظر (pande) بأنه ذو أهمية كبيرة، حيث يقوم على تحسين وتطوير نظم المعلومات والاعتماد على الإدارة بالمعرفة، وعلى الرغم من هذا تعمل الستة سيجما بالإضافة إلى هذا على تجميع البيانات وتحليلها وتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وحلها وقياس كفاءة

(1) Pande, Pete, Larry Holp, (2002): "WHAT IS SIX SIGMA", The McGraw-Hill, New York, P43.

(2) Zhong, yi, Ma, and Gang, Yue, and Li, Line, wang, and Ree, Sang, "The critical success factors of Six Sigma in china manufacturing industry", the Asian journal on quality, Vol.9, NO.2, pp39-56.

العملية بناء على ذلك، ويتم تحديد كفاءة العملية واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

1- ماهي البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها المصرف؟

2- كيف يمكن استخدام هذه البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف المصرف؟

ويساهم هذا المبدأ في الحد من الانحرافات الموجودة في العمليات وبالتالي التقليل من احتمالات الفشل في تلبية احتياجات العملاء⁽¹⁾.

3- **تركز على العمليات والأنشطة الداخلية: Process are were the action is**

حيث إن الستة سيجما تركز على العمليات الداخلية أكثر من النتائج النهائية، من خلال تحليل ومعالجة جوانب القصور في العملية بحد ذاتها، وهي تضمن معدل جودة أعلى فالجزء الأقوى من الستة سيجما يكمن في الأداء الصحيح للعملية، وبناء ميزة تنافسية وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

4- **الإدارة الوقائية: Preventive Management**

وهي التي تعتمد على النظرة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات وعمليات التحسين أي على الاستباقية وليس كرد فعل على النتائج المستخلصة، فإن الستة سيجما تعمل على تحويل إدارة "رد الفعل" إلى "إدارة المشكلات قبل وقوعها".

5- **التعاون اللامحدود: Boundaryless Collaboration**

يعبر مفهوم التعاون اللامحدود Boundaryless أو اللامحدودية الذي صاغه Jack Welsh المدير التنفيذي لشركة General electronics والذي تبنى منهج تصميم للستة سيجما DFSS design for six sigma في تطبيق منهج الستة سيجما لرفع مستوى الجودة وتحقيق ميزة تنافسية عالية من وجهة نظر (Töpfer,2015)⁽²⁾، حيث وضع Welsh أن الستة سيجما تعتمد فكرة التعاون اللامحدود بين جميع المستويات الإدارية، حيث يجب على جميع هذه المستويات التركيز على رضا العملاء وكيفية التنسيق بين أداء العمليات وتحقيق الاهداف مع المحافظة على رضا العميل، وكذلك يساهم المدراء وقادة العمل حسب (pande,2002) في تعزيز التواصل الفعال بين المستويات الإدارية صعودا وهبوطا من خلال تقليل البيروقراطية والأعمال المكتبية المتشابكة في المنظمة⁽³⁾.

6- **السعي نحو الكمال، وتحمل الفشل: Drive for perfection, Tolerate failure**

لا يمكن لأي منظمة تحقيق أي نجاح إذا لم تتبنى آليات وسياسات جديدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالمقابل يمكن أن تواجه مخاطر عالية جراء تطوير سياساتها، وإذا كان المدراء يخشون

(1) Pande, P, Larry Holpp, L. (2002). "What Is Six Sigma?" op.cite, p21.

(2) Töpfer,Armin, Miriam Jacobs (2015): "Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Succes Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership", Springer Fachmedien Wiesbaden, Dresden, Germany, p20.

(3) Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanaugh (2002): "The Six Sigma Way Team Fieldbook, An Implementation Guide for Project Improvement Teams", The McGraw-Hill Companies, New York, P10.

عواقب الأخطاء فلن يحاولون أبداً، وبذلك يجب تحمل عواقب الأخطاء والفشل مع التعلم من هذه الأخطاء كبداية لطريق النجاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. العوامل التي تميز الستة سيجما عن أدوات الجودة:

Factors that distinguish Six Sigma from quality tools

بين (Antony, 2006) أهم النقاط التي تتميز بها منهجية الستة سيجما عن أساليب وأدوات تحسين الجودة بأنها تركز بشكل واضح على تحقيق عوائد مالية كمية وقابلة للقياس في جميع عمليات المصرف. وتعزز دور القيادة والتي تهتم بالجوانب المعنوية لأداء الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهذه القيادة لتحقيق غاياتها وأهدافها بنجاح. كما تمتاز منهجية Six sigma بخاصية حل المشكلات والدمج بين عناصر الموارد البشرية (تغيير الثقافة، التركيز على العملاء، والبنية التحتية لنظام الأحزمة) وعناصر العملية (إدارة العملية، والتحليل الإحصائي للبيانات، وتحليل نظام القياس). وتتميز الأدوات التي تستخدمها Six sigma لإصلاح المشكلة في أعمالها بأنها متناسقة، متتابعة، متسلسلة وتحت المراقبة في كل خطوة نحو حل المشكلة، وكل أداة وتقنية ضمن منهجية Six sigma لها دور تلعبه. ويعتمد نجاح تطبيق Six sigma بشكل كبير على توفير بنية تحتية قوية من الموارد البشرية (الأبطال، فريق الحزام الأسود، فريق الحزام الأخضر) قادرة على قيادة وتنفيذ ومراقبة أنشطة الأعمال أثناء تطبيق المنهجية. وتؤكد Six sigma على أهمية البيانات، وأهمية صنع القرار على أساس الحقائق والبيانات بدلا من الافتراضات الشخصية. والأهم أن Six sigma تستخدم مفهوم التفكير الإحصائي وتشجع على تطبيق أدوات وتقنيات إحصائية لتخفيض لنسبة الخطأ من خلال أدوات تخفيض نسب العيوب في العمليات⁽¹⁾.

ج. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق الستة سيجما:

The Critical Success factors to implement Six sigma

يتبنى المدافعون عن نظرية الستة سيجما فكرة مفادها أن صوت الزبون هو المحرك الأساسي لمبادرات الستة سيجما، ويمكن استخدام الستة سيجما كأداة استراتيجية تركز على زيادة الإيرادات وزيادة الحصة السوقية وليست فقط أداة لتخفيض التكاليف، ويقوم المفهوم الاستراتيجي للستة سيجما على أساس تقليص دور العملاء كمحرك لمبادرات الستة سيجما ومحور لنجاح تطبيقها، والانتقال من فكرة الاستماع لصوت العميل Voice of VOC the customer إلى الربط بمتغيرات السوق، والسماح لصوت السوق VOM Voice of Market بتوجيه مبادرات الستة سيجما لزيادة الحصة السوقية وزيادة الإيرادات.

وفي دراسة (Reidenbach, 2006) تم الاستقصاء عن العامل المحفز لتطبيق معايير الستة سيجما، فقد أظهرت نتائج الاستبيان الذي شمل 1191 منظمة تشمل جميع القطاعات ما يلي:

- 39% من المنظمات استخدمت الستة سيجما وسيلة لتحسين جودة المنتجات/ الخدمات القائمة.
- 36% استخدم الستة سيجما كطريقة من خفض التكاليف.
- رأى 15% أنها وسيلة لإدارة الأعمال.

(1) Antony, Jiju, Ricardo Bañuelas, Ashok Kumar (2006): "World Class Applications of Six Sigma", Elsevier Ltd, London, p244.

• رأى 5% أنها وسيلة للاستجابة لضغوط المنافسين.

5% كوسيلة لتصميم وإدخال منتجات/خدمات جديدة.

ومن بين الأسباب المبينة، فإن كل واحد من الأسباب ما عدا تخفيض التكلفة لكونه يعد هدفاً قصير الأجل، يعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح تطبيق الستة سيجما الاستراتيجية، سواء لتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، الاستجابة للضغوط التنافسية، وإدارة الأعمال بفعالية أكبر، ابتكار منتجات وخدمات جديدة، فإن وجود هذه العوامل مجتمعة تشكل المحركات الرئيسية لنجاح استراتيجية الستة سيجما⁽¹⁾.

وقد حدد (Reidenbach,2006) عدداً من الشروط اللازمة لتحقيق نجاح استراتيجية الستة سيجما في المنظمات ومن أهمها:

1- صوت السوق (VOM) Voice of Market

على الرغم من أن صوت العميل هو من أحد المحددات الأساسية للستة سيجما، فإن الاتجاه الاستراتيجي يتبنى نظرية الاستماع إلى السوق، فإن صوت العميل مفيد في الحفاظ على قاعدة العملاء الحاليين في المنظمة، بينما الاستراتيجيات الموجهة إلى زيادة الحصة السوقية لا تتطلب فقط مقابلة احتياجات العملاء الحاليين وإنما استقطاب وجذب عملاء جدد من منظمات منافسة، وبهذا فإن العوامل التي تحدد نمو الحصة السوقية هي: الاحتفاظ بقاعدة العملاء الحاليين، واستقطاب عملاء جدد كانوا يفضلون التعامل مع أطراف منافسة، وعليه فإن عدم الاستماع لصوت العميل الحالي يقلص من قدرة المنظمة من جذب زبائن المنافسين أو العملاء الجدد إلى السوق وبالتالي يحد من قدرة الستة سيجما الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية عالية في الأسواق المستهدفة.

2- استراتيجية الستة سيجما جزء من الاستراتيجية التنافسية:

Six sigma strategy is part of the competitive strategy:

عندما يتم استخدام منهج الستة سيجما في المنظمة بهدف التقليل من العيوب والأخطاء وبالتالي تخفيض التكاليف لا يكون هناك ارتباط ما بين منهج الستة سيجما والاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولكن عند الأخذ بها كمنهج استراتيجي تصبح الستة سيجما أداة استراتيجية لتحقيق أهداف تنافسية محددة تتفق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتصبح جزءاً من استراتيجية المنظمة التنافسية. إن المدخل المعتمد لتصنيف البدائل للاستراتيجية التنافسية قدمه⁽²⁾ (Porter,1990) وطوره (Harmon,2007)⁽³⁾، والذي اشتمل على ثلاث استراتيجيات عامة وهي: استراتيجية القيادة العامة في التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، ويؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل أو

(1) Reidenbach, R. & Eric Reginald W. Goeke, (2006): "Strategic six sigma for champions: keys to sustainable competitive advantage", ASQ Quality Press, New York, P109-114.

(2) Porter, Michael (1990): "the Competitive Advantage of Nations", Harvard business Review, Vol.1, pp 90 – 102.

(3) Harmon, Paul (2007): "Business Process Change A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals", Second Edition, ELSEVIER, New York, P39.

باستخدام أساليب التميز للمنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق واستهداف حصص سوقية محددة، وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية لأن جميع الأعمال والقطاعات الصناعية والخدمية وغيرها يمكن لها اتباعها وتحقق من خلالها مستويات عالية من الأداء تميزها عن المنافسين.

استراتيجية القيادة العامة في التكلفة Cost leadership strategy: يتم اتباع هذه الاستراتيجية من المنظمات بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها المقدمة إلى السوق، وذلك من خلال طرح هذه المنتجات بسعر أقل من أسعار بيع المنافسين وبالتالي تحقيق قدرًا أكبر من الأرباح، في معظم الصناعات يمكن تخفيض التكلفة من خلال اقتصاديات الحجم والسيطرة على الموردين وقنوات التوزيع، والاستفادة من الخبرة التي تسمح للمنظمة القيام بأعمالها بأكثر كفاءة، حيث تقوم المنظمات الكبيرة بطرح كميات كبيرة من المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين الأصغر حجمًا.

استراتيجية التمايز Differentiation strategy: إذا لم تتمكن المنظمة من تخفيض الأسعار على المنتجات أو الخدمات المقدمة فيمكن أن تقدم منتجات أفضل ومرغوبة أكثر من قبل العملاء، حيث تركز هذه الاستراتيجية على تعميق إحساس العميل بأنه يحصل على منتج فريد وهنا غالباً ما يكون الزبائن على استعداد لدفع مبالغ أكبر بغية الحصول على منتج أكثر تميزاً، وتستطيع استراتيجيات التمايز حماية المنظمة أمام منافسيها وذلك نظراً لولاء الزبون تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة والذي بدوره يخفض من حساسية الزبون تجاه الأسعار وتعتمد هذه الاستراتيجية على طرق مختلفة للتمييز بغية تحقيق الميزة التنافسية وهي التميز على أساس التفوق الفني، التميز على أساس الجودة، التميز على أساس تقديم خدمات وتسهيلات أكبر للزبون، والتميز على أساس الابتكار والتطوير.

استراتيجية التركيز Focus strategy: تقوم المنظمة في استراتيجية التركيز على تقديم منتجات وخدمات متميزة جداً، وقادرة على إشباع حاجات فئة معينة من العملاء أو مقابلة متطلبات شريحة معينة من السوق، وفي الوقت نفسه تحاول المنظمات تخفيض التكاليف، ويتطلب تحقيق استراتيجية التركيز خطوتين أساسيتين:

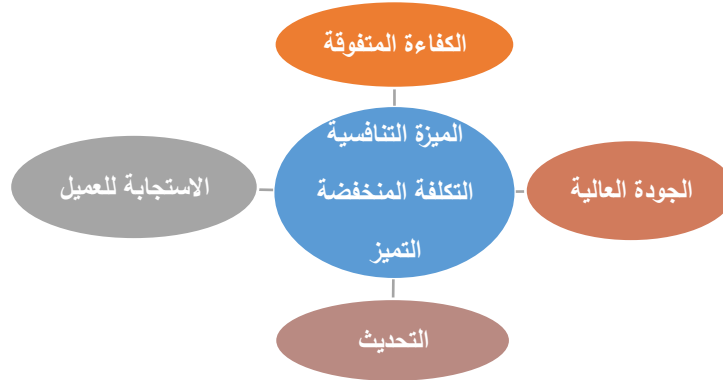
اختيار وتحديد قطاع السوق: وتحليله من خلال دراسة ومعرفة القطاعات في السوق ودراسة مدى جاذبية كل قطاع من وجهة نظر المنظمة، وتحديد حجم القطاع والأهمية النسبية له بالنسبة للمنافسين ومن ثم الربحية المتوقعة منه، وتحديد مدى التوافق بين احتياجات القطاع وإمكانيات المنظمة.

تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: وهنا تتم المفاضلة بين اختيار الاستراتيجيتين السابقتين بناء على النتائج المستخلصة من دراسة قطاع السوق المستهدف.

ويمكن للمنظمة أن تحصل على الميزة التنافسية حسب Porter عندما تتمكن من تحقيق قدر من الأرباح أعلى من الأرباح التي يحققها المنافسون، وزيادة الحصة السوقية من خلال مقابلة احتياجات العملاء في قطاع السوق المستهدف مع رفع معدلات العوائد وبالتالي زيادة أرباح المساهمين.

وقد وضع porter أن التكلفة المنخفضة بالإضافة إلى التميز يعتبران بمثابة استراتيجيتين أساسيتين في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية عالية في قطاع معين، ولكن هنا السؤال هو كيف تستطيع المنظمة

تخفيض معدلات التكلفة وتنويع المنتجات مقارنة بمنتجات المنافسين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها؟، يمكن أن يتحقق ذلك من خلال تكامل أربعة عناصر: (الكفاءة المتفوقة، الجودة العالية، التحديث، الاستجابة لمتطلبات العميل).



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (5): عناصر تحقيق الميزة التنافسية والتكلفة المنخفضة والتميز

ومن جهة أخرى أشار (Jacobs, 2014) إلى أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج الستة سيجما ملخصة في: (الإدارة القوية والالتزام، التواصل الفعال، العمل الجماعي، بنية تحتية قوية من فريق عمل الستة سيجما، الثقافة التنظيمية، التدريب على جميع طرق وأدوات المنهجية)، وبالتالي فإن التنفيذ الأمثل للستة سيجما يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، تحسين كفاءة الموارد البشرية، تحسين مهارات إدارة المشاريع⁽¹⁾.

كما قام (Laureani, 2012) بتقديم نموذج متكامل لتحديد عوامل النجاح الحرجة في المنظمة لتطبيق منهج Six-sigma في المنظمات، حيث اعتمد في دراسته على (31) دراسة بحثية وقام بتجميعها وبيّنت التقاطعات بين هذه الدراسات أهم عوامل النجاح الحرجة في المنظمات وهي: (التزام الإدارة العليا، ثقافة المنظمة، ربط Six sigma باستراتيجية المنظمة، أساليب القيادة، الاتصال، المعرفة، ربط منهج Six sigma برضا الزبائن، أسس اختيار فريق الستة سيجما، تدريب فريق Six sigma، جودة الأدوات وتقنيات العمل ومهارات الإدارة لفريق Six sigma، توسيع عمل فريق الستة سيجما إلى سلسلة التوريد، ربط تطبيق الستة سيجما بمكافآت إدارة الموارد البشرية)⁽²⁾.

كما بين (Coskun, 2011) عوامل نجاح تطبيق Six sigma في القطاعات الخدمية وهي: (دعم والتزام الإدارة العليا، تغيير الثقافة التنظيمية، توافق مشاريع الستة سيجما مع الأهداف العامة، الاختيار الأمثل لأعضاء فريق العمل (الأحزمة)، التدريب، فهم جميع أدوات الستة سيجما وكيفية الاستخدام الفعال

(1) Jacobs, Miriam (2014): "Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership, Springer, Germany.

(2) Laureani, Alessandro & Antony Jijo. (2012): "Critical Success Factors for the effective implementation of Lean Sigma: results from an empirical study and agenda for future research", University of Strathclyde, Glasgow, International Journal of Lean Six Sigma, 3(4), pp.274-283.

لها في المنظمة، ربط نتائج الستة سيجما برضا العملاء⁽¹⁾. ومن وجهة نظر تحسين الأداء فقد وضحت دراسة (علايا، 2016) أهمية تطبيق منهج الستة سيجما من زاوية تحسين الأداء من خلال دوره الفعال في تحسين أداء المصارف السورية وفقاً لتطبيق معايير النجاح الموضحة لدى (Jacops) بالإضافة إلى اختيار فريق عمل الستة سيجما (فريق التحسين)⁽²⁾.

هذا وقد ناقشت دراسة كل من (أبو زيد، 2011) (Antony, 2006) عوامل نجاح تطبيق منهج الستة سيجما ومدى قوتها في تحسين المنتجات، الخدمات وجودة الخدمة في المصارف والتي تتضمن⁽³⁾ (دعم الإدارة العليا والتزامها، استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، توافق مشاريع الستة سيجما مع أهداف الأعمال، اختيار فريق الستة سيجما، سياسات التدريب، ربط الستة سيجما برضا الزبائن ونتائج الدورات المالية، وبيئت مدى تأثير هذه العوامل على رضا العاملين المتمثل في (الجودة، تقليل الوقت)، وأوضحت وجود ارتباط جيد بين ثقافة المنظمة ونجاح تطبيق الستة سيجما ومن جهة أخرى بينت وجود تشتت في توجهات الموظفين وضعف في فهم متطلبات تطبيق هذه المنهجية⁽⁴⁾.

ضمن هذا السياق أوضحت نتائج دراسة (زاهر، 2014) انخفاض درجة إدراك العاملين لأهمية تطبيق الستة سيجما، وعدم ملاءمة الثقافة التنظيمية الحالية مقارنة مع مستوى الثقافة التنظيمية المطلوب لتطبيق الستة سيجما، وبالتالي عدم توافر الإمكانيات الكافية⁵. وعلى هذا الأساس يعد استعداد المصرف لاستيعاب منهج الستة سيجما من أهم عوامل نجاح تطبيق ثقافة الستة سيجما في المصارف. وأشار (علايا، 2016) إلى وجود استعداد لدى المصارف السورية في تطبيق منهج الستة سيجما من خلال ما تبين في الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق عناصر نموذج الستة سيجما (DMAIC) واختيار فريق لتنفيذ المنهج وتحسين أداء المصارف السورية.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية منهج الستة سيجما من خلال الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات التي تتبناه، حيث أفادت الدراسات في قدرة هذا المنهج على مساعدة فرق العمل في زيادة فهم وإدارة احتياجات العملاء بطريقة إيجابية بالإضافة إلى زيادة الوعي والإدراك بطرق حل المشكلات وطرق استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين العمل

(1) Coskun, Abdurrahman Tamer C. Inal and Mustafa Serteser, (2011): "SIX SIGMA PROJECTS AND PERSONAL EXPERIENCES", InTech, Croatia, p91.

(2) علايا، مناف (2016): "دور منهجية ستة سيجما (Six sigma) بتطبيق نموذج ديميك (DMAIC) وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي"، دراسة ميدانية على المصارف السورية، دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 38 رقم 2.

(3) وفظ سامي أبوزيد (2011): "أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، بحث ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

(4) Antony, Jiju, Ricardo Bañuelas, Ashok Kumar (2006), **World Class Applications of Six Sigma**, Elsevier Ltd, London, p242.

⁵ زاهر، بسام (2014): "تقييم توافر متطلبات تطبيق منهجية الستة سيجما في المنظمات الصناعية"، دراسة ميدانية، 2014، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين.

الجماعي على مستوى المؤسسة، وبالتالي زيادة كفاءة القرارات الإدارية المختلفة بسبب الاعتماد على البيانات والحقائق بدلا من الافتراضات والتوقعات، حيث تساعد منهجية الستة سيجما على تغيير ثقافة المنظمة باتجاه ايجابي من حيث ضرورة أداء العمل الصحيح ورفع مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم للشركة وهذا ما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية عالية وبالتالي بلوغ أهدافها قصيرة الأجل والاستراتيجية. وأوضح (علايا، 2016) أهم العناصر التي تمكن المصارف من تحقيق النجاح في تطبيق منهج الستة سيجما وبلوغ أهدافها وهي: التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا، تدريب العاملين والتزامهم بتطبيق الستة سيجما كمنهجية للتحسين المستمر، وجود نظام فعال لقياس وتقييم الأداء، تحليل العمليات القائم على أساس احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية.

أما في دراسة (Qutait, 2018) فقد أدرج أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج الستة سيجما في المصارف السورية وهي: أ- التركيز على العملاء: الهدف الرئيسي من تطبيق six sigma هو تحقيق متطلبات العملاء وتقديم الخدمة دون تأخير ودون أخطاء ب- دعم الإدارة العليا: وتدريب الموظفين لتطبيق المنهجية بشكل متقن، ج- التزام الموظفين: بتطبيق six sigma كمنهج للتحسين المستمر وأن يضع الموظف في اعتباره أن العمل الصحيح يجب أن يتم من أول مرة، د- وجود نظام قياس فعال: بالإضافة إلى وجود نظام معلومات قادر على توصيل المعلومات إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب ه- تحليل العمليات بناء على متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية. وبناءً على هذا التحليل، يعمل المصرف على تطوير استراتيجيات مناسبة لتجنب الأخطاء التشغيلية⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج Six sigma في المصارف

ضمن الشكل (6) كما يلي:

(1) Qutait, Mohamad Abdulrahman (2018): "The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance: A Survey Study in Syrian Banks in Damascus", Journal of Social Sciences, Selangor, Malaysia.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (6): عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج Six sigma في المصارف

3-1-2. المقومات اللازمة لنجاح تطبيق Six sigma في المصارف:

The ingredients needed for successful Six sigma implementation in Banks

أ. التوافق بين أهداف المصارف وفلسفة الستة سيجما:

Compatibility between the bank objectives and Six sigma philosophy

تسعى المصارف إلى تحقيق التفاعل ما بين العميل والخدمة من خلال تطوير الخدمات بما يقابل احتياجاته وتوقعاته من الخدمة المقدمة وبالتالي كسب رضاه . فإن الهدف من وجود المؤسسات الخدمية والمصارف خصوصاً هو خدمة العميل وضمان وجود واستمرارية المصرف، ويعد رضا العميل دعامة هامة في سبيل الوصول إلى الأهداف المخطط لها. وبالمثل عند المقارنة مع أهداف منهجية الستة سيجما فإن التركيز على رضا العملاء يعتبر أحد المبادئ الأساسية في تحديد أبعاد منهجية الستة سيجما.

وبالنظر إلى مقاييس الأداء للمصارف فإن مقياس التسليم في الوقت المحدد يعتبر مؤشراً واضحاً لقياس الأداء ويندرج تحت هذا المؤشر معدل الاستخدام الفعال للوقت والمعلومات، حيث أن موقف وحكم العملاء على وقت التسليم ونوعية المعلومات والخدمة المقدمة بالإضافة إلى مستوى التعاون والود من الموظفين يمثل قيمة مضافة للخدمة، وبالتالي فإن مقدار الوقت والمعلومات المتاحة سيكون من المعطيات الهامة لمدير العمليات ولحسن سير العملية.

وبالتالي يتحقق رضا العملاء من خلال مقابلة توقعاتهم في الخدمة وبعدها يتم تحديد التكلفة والوقت المطلوبين لتنفيذ الخدمة حيث إنه يجب تقديم الخدمة في وقت مقبول وسعر معقول.

وتقوم منهجية الستة سيجما من وجهة نظر (Basu,2011) على منح قيمة كمية وملموسة للخدمات وبالتالي تحسين مستوى الخدمة من خلال تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات الداخلية ضمن إطار كمي منهجي قوي وعلى درجة عالية من الموثوقية، وهذا ما ينعكس إيجابيا أيضا على مستوى جودة الخدمة، فإن مفهوم الجودة للخدمة عبارة عن دالة أو مقدار الفجوة الموجودة بين توقعات العميل والخدمة الفعلية المقدمة له، وعليه فإن الستة سيجما تقوم بتقليص هذه الفجوة لتصل بالخدمة المقدمة إلى مستويات عالية من الرضا وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمة⁽¹⁾.

ب. دوافع التغيير نحو الستة سيجما في المصارف على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي:

The drivers of change toward Six sigma in banks at the Transformation and Strategic levels

الستة سيجما نهج عالي الأداء يعتمد على تحليل البيانات في تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وحلها، وهو يعمل على ربط نتائج الأعمال بشكل مباشر بمتطلبات السوق. وحسب (Smith,2002) يكون الهدف من الستة سيجما عند المستوى الاستراتيجي، هو تحقيق التوافق ما بين المصرف ومتطلبات السوق وتقديم تحسينات حقيقية على الخدمة المقدمة وبالتالي زيادة معدل الربحية.

وعليه فإن المدخل الاستراتيجي للستة سيجما يضع الإطار العام الذي يحقق التكامل بين استراتيجيات المصرف والعمليات والثقافة التنظيمية والعملاء بما يتوافق مع الأهداف العامة للمصرف. أما في المدخل التشغيلي أو العملي فإن الهدف هو نقل خصائص ومواصفات الخدمة إلى دائرة رضا العملاء، بمعنى آخر وضع رضا العملاء كمحور في تحديد خصائص الخدمة بما يتناسب مع توقعاتهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليص نسبة الانحراف في العمليات وبالتالي تقليل نسبة العيوب التي تؤثر سلباً على رضا العملاء، حيث توفر الستة سيجما أدوات ومعايير إحصائية محددة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين العمليات وزيادة رضا العملاء وتخفيض التكاليف⁽²⁾.

ج. بناء الهيكل التنظيمي للستة سيجما:

Building the Organizational Structure of the Six sigma

عندما ترغب المنظمة بتبني منهج الستة سيجما في تحسين العمليات والأنشطة الداخلية لديها، فمن الضروري الاهتمام بالإطار التنظيمي والكادر الذي يجمع فريق عمل الستة سيجما، حيث يتم اختيار أعضاء الفريق من الموظفين المتحمسين الذين يتمتعون بخبرات جيدة وأفق واسع، ولا يتم الاعتماد على فريق عمل من خارج المنظمة، وتقوم باختيار الفريق وقائد الفريق (حزام أسود أو حزام أخضر)، كما أن أعضاء الفريق لهم أدوار خاصة يطلق عليها تسميات معينة وتعود هذه التسميات إلى فن الكاراتيه، وتم ابتكار هذه التسميات من قبل أحد مديري شركة موتورولا الذي يحب فن الكاراتيه، ويتم تحديد الأدوار الرئيسية لكل عضو من الأعضاء حيث تتكون الفرق عادة من ثلاثة إلى عشرة أعضاء. ويفضل أن يكون

(1) Basu, Ron. (2011): "Fit Sigma: a lean approach to building sustainable quality beyond Six Sigma", John Wiley & Sons, London, p121-122.

(2) Smith, Dick, Jerry Blakeslee & Richard Koonce (2002): "STRATEGIC SIX SIGMA BEST PRACTICES FROM THE EXECUTIVE SUITE", John Wiley & Sons, Canada, p17-19.

الأعضاء من (5-6) حيث يمثلون الأجزاء المختلفة في العملية التي يتم التعامل معها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

1- الحزام الأسود: The Black Belt

إن حامل هذا اللقب من فريق الستة سيجما يشغل أهم دور من أدوار الفريق، فالحزام الأسود كما بين (Saleem,2008) يعمل دائما على البحث عن فرصة التغيير الحرجة أو المؤثرة، ثم يقوم باستخدامها وتطبيقها لتحقيق النتائج المرادة⁽¹⁾، فالحزام الاسود يعلم ويلهم ويقود ويدرب من خلال تحويل المبادرات النظرية للتحسين إلى واقع ملموس، لديه القدرة على التفكير في طرق جديدة لعمل الأشياء ووضع استراتيجيات مبتكرة، فهم بيئة الأعمال والبيئة الثقافية، ولديه الخبرة في استخدام الأدوات والطرق الإحصائية في منهج الستة سيجما وطرق حل المشاكل وتجنبها، التخطيط ومهارات إدارة الوقت وإدارة "المهارات الجديدة" وتوظيفها في مواقع العمل الصحيحة⁽²⁾.

2- الحزام الأسود الرئيس: The Master Black Belt

يمثل الحزام الأسود الرئيس كما وضع (Lunau,2009) المستوى الأعلى من الخبرة التقنية والتطبيقية لجميع نواحي الستة سيجما داخل المنظمة، وهو بمثابة مستشار ومدرّب ومدرس لحاملي الحزام الأسود ويساعد في مراقبة وتحسين استخدام الستة سيجما على المدى البعيد⁽³⁾، وحسب (Voekl,2014) يعمل الحزام الأسود الرئيس كمدرّب للطرق الإحصائية والطرق الحديثة لتطبيق منهج الستة سيجما لكافة مستويات الأحزمة⁽⁴⁾، ويمكن أن يكون مشاركاً في أحد المشروعات الخاصة لمنهج الستة سيجما كوضع معايير قياس لأحد العمليات المهمة أو قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم. وهنا يمكن القول (BRUSSEE,2010) أن الدور الأساسي للحزام الأسود الرئيس هو مراقبة وتدريب حاملي الحزام الأسود⁽⁵⁾.

3- البطل أو الراعي: The Champion

عرف (Pries,2009) البطل بأنه أعلى وحدة إدارية في المنظمة وتكون مؤلفة من عدد من المدراء المسؤولين عن مراقبة تنفيذ وتطوير الستة سيجما بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة⁽⁶⁾، هي أيضا مسؤولة من وجهة نظر (Duckworth,2016) عن مدى كفاءة وفعالية نظم التحسين المستمر في الستة سيجما⁽⁷⁾،

(2) Saleem, ahsan,(2008): **Six Sigma: Continual Improvement for Businesses A Practical Guide**, p129

(3) Lunau Ed., Stephan, Alexander John, Renata Meran, Olin Roenpage& Christian Staudte,(2009): "**Six Sigma+Lean Toolset Executing Improvement Projects Successfully**", Springer, Berline, p19.

(4) Voekl, Frank, H. James Harrington, Chuck Mignosa, Rich Charon,(2014): "**THE LEAN SIX SIGMA BLACK BELT HANDBOOK Tools and Methods for Process Acceleration**", CRC Press Taylor & Francis Group, New York, p17

(5) BRUSSEE, Warren,(2010): "**SIX SIGMA ON A BUDGET Achieving More with Less Using the Principles of Six Sigma**", McGraw-Hill, New York, p171.

(6) Pries, Kim H. (2009): "**Six sigma for the new millennium**" 2nd Edition, American Society for Quality, Quality Press, New York, p44-45.

(7) Duckworth, Holly A. & Andrea Hoffmeier (2016): "**A SIX SIGMA APPROACH to SUSTAINABILITY Continual Improvement for Social Responsibility**", CRC Press Taylor & Francis Group, New York, p35.

من خلال مراقبة أداء العمليات وعمل أعضاء الحزام الأسود وتقييمه ومنع حصول أي انحراف في الأداء، ويقوم الأبطال برفع تقارير دورية إلى البطل الرئيس أو الإدارة العليا لديهم، ويتفرع عن هذه الإدارة ما يسمى بأبطال المشروع مهمتهم الأساسية تحديد واختيار وتنفيذ ومراقبة مشاريع الستة سيجما بالإضافة إلى تحديد واختيار والتحكم بالتسلسل الوظيفي الهرمي لأعضاء الحزام الأسود. وتتلخص مهام البطل حسب (Ching,2006) كما في الشكل التالي⁽¹⁾:



Source: Ching, Loon, Thong Ngee, Hong See Yam, Timothy Yoap, (2006): "Six Sigma Advanced Tools for Black Belts and Master Black Belts,p8

الشكل (7): مهام البطل في فريق عمل الستة سيجما.

4- الحزام الأخضر : The Green Belt

يحمل الحزام الأخضر مهارات الحزام الأسود نفسها في تطبيق منهج الستة سيجما داخل المنظمة، حيث يكون بمستوى الحزام الأسود ولكنه بحسب (Voekl,2014) يختلف عنه انه غير متفرغ كلياً لمنهج الستة سيجما وتكون لديه مهام وظيفية أخرى، حيث يقتصر دوره في تقديم مهاراته وخبراته كمساعدة في إكمال المشاريع المطلوب تنفيذها، وإدارة المشاريع الصغيرة للستة سيجما⁽²⁾. وبناءً على ذلك يقضي حاملوا الحزام الأسود 10 - 50 % من وقتهم في تنفيذ مهامهم المطلوبة منهم في الستة سيجما يومياً.

د. التعريف بفوائد تطبيق الستة سيجما في المصارف:

Defining the Benefits of Applying Six sigma in banks

انطلاقاً من مفهوم الستة سيجما باعتبارها منهجية عمل قوية لتخفيض العيوب في الخدمة. ومن أهم ما تقوم عليه هذه المنهجية هو التحسين المستمر في جودة الخدمة من خلال التركيز على الحد من عملية التغيير والقضاء على الخطوات أو المهام التي لا تحقق قيمة مضافة. إن تحسين العمليات يؤدي لزيادة رضا العملاء، والإنتاجية، وزيادة حصتها في السوق المصرفية بالنسبة للمصارف.

ويرى (Antony,2006) أن تطبيق الستة سيجما فعال مجدٍ في البيئة المصرفية وطبيعة عمل المصارف بسبب المعدل العالي للتعاملات والتحويلات والعمليات المصرفية، والزيادة المستمرة للمنتجات

(1) Ching, Loon, Thong Ngee, Hong See Yam, Timothy Yoap, (2006): "Six Sigma Advanced Tools for Black Belts and Master Black Belts", John Wiley and sons, United Kingdom,p8.

(2) Voekl, Frank, H. James Harrington, Chuck Mignosa, Rich Charon,(2014): "THE LEAN SIX SIGMA BLACK BELT HANDBOOK Tools and Methods for Process Acceleration", CRC Press Taylor & Francis Group,US,NewYork,p17.

والخدمات الجديدة ومع زيادة تنوع الخدمات المصرفية (المشتقات والعقود المستقبلية والخيارات) والمخاطر العالية المرافقة لها، إضافة إلى الاحتمالية الكبيرة لحدوث الأخطاء في العمليات وزيادة تكاليف الخسائر المحتملة، وانخفاض نمو الأرباح في ظل السوق التنافسية⁽¹⁾.

يحقق تطبيق الستة سيجما في قطاع المصارف فوائد كبيرة على مستوى العمليات ورضا الزبائن والشكل (8) يوضح هذه الفوائد:

تحسين العمل الجماعي بين العاملين على مستوى المصرف

تغيير الثقافة التنظيمية في المصرف من أسلوب حل المشكلة بعد حدوثها إلى أسلوب الوقاية من حدوث المشكلة.

رفع الروح المعنوية للموظفين، التقليل من العمليات الروتينية التي ليس لها أي قيمة مضافة على العمل بالتدريج وفق خطة ممنهجة

التقليل من تكلفة الجودة (التأخر في تسليم الخدمة، شكاوى العملاء، الأخطاء المرتكبة في حل المشاكل).

زيادة الوعي للسياسات والأدوات المستخدمة في حل المشاكل، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين

المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (8): فوائد منهجية Six sigma على مستوى أداء العمليات ورضا العملاء.

أما على مستوى الإدارة فإن تبني منهج الستة سيجما يعزز دور الإدارة العليا في صنع القرارات المثبتة والمبنية على الأرقام والحقائق الفعلية لا على الحدس والافتراضات الوهمية.

بينما اعتمد (Salaheldin, 2009)⁽²⁾ على أسلوب آخر في توضيح فوائد تطبيق منهج الستة سيجما

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي طبقها على المصارف القطرية:

والجدول (4) يوضح فوائد تطبيق الستة سيجما على مستوى التكلفة وأداء العمليات الداخلية

والعملاء:

(1) Antony, Jiju, Ricardo Bañuelas & Ashok Kumar (2006): "World Class Applications of Six Sigma", Elsevier Ltd, London, p159.

(2) Ismail Salaheldin and Abdel wahab & Iman Shafee (2009): "six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar", Global Business and Management Research, An International Journal, Vol.1. p29.

جدول (4): فوائد تطبيق الستة سيجما على مستوى التكلفة وأداء العمليات الداخلية والعملاء.



Source: Ismail Salaheldin and Abdel wahab & Iman Shafee (2009): "six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar", p29.

وحصل كل من (Dinnell, 2003)⁽¹⁾ و (Antony, 2008)⁽²⁾ على النتائج السابقة نفسها المستخلصة من تطبيق منهجية الستة سيجما على مصرف أميركا، وأكدت (Tracy, 2003)⁽³⁾ على ضرورة تبني المصارف لمنهج الستة سيجما لتجنب الأخطاء المتوقعة وغير المتوقعة حيث "يعد منهج الستة سيجما نظاماً محكماً يساعد البنوك في التعرف على الأخطاء والمشكلات غير المرئية (غير المتوقعة) بالتالي يكون المصرف قادراً على اكتشاف الفجوات في نظام أعماله".

وحسب رأي كل من (Anthony, Deborah, 2009) فقد بدأت الستة سيجما في المصارف على أساس تحسين مستوى الجودة وكفاءة العمليات الداخلية ولتحقيق زيادة في معدلات الربحية أو خفض التكاليف حسب الاستراتيجية المتبعة من قبل المصارف، أما اليوم فإن هذه المنهجية تقوم على أساس التطوير والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحسين جودة العمليات الداخلية وكسب رضا العملاء، حيث يعتمد نجاح الستة سيجما في الدرجة الأولى على اختيار خبراء مدربين، ذو كفاءة عالية، وموثوقين (الحزام الأخضر، الحزام الأسود، الحزام الأسود الرئيس، البطل) قادرين على تطبيق مشاريع الستة سيجما باستخدام طرق رياضية وإحصائية لها أثر في تحسين مستوى الجودة في العملية والأداء وتقليل العيوب وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل التي تحدد كيفية تحقيق النجاح باستخدام مقاييس مالية

(1) Dinnell, D. (2003): "Banking goes six sigma", Wichita business journal, p21.

(2) Antony, J. (2008): "can six sigma be effectively implemented in SEM's, International Journal of productivity and performance management", Vol75, .No.5, p420-423.

(3) Tracy, L (2003): "Bankers steal page from industry to boost quality", Charlotte business journal, California, p19

كمية ضمن إطار زمني محدد، ومفتاح تحسين الأداء لا يكمن في استخدام منهجية الستة سيجما وإنما في كيفية اختيار التقنيات والمنهجيات المناسبة في حل المشاكل ورفع مستوى الأداء، وعلى هذا الأساس تهدف الجهود المبذولة في الستة سيجما لعملية التحسين المستمر إلى تحقيق الاستقرار النسبي في العمليات الداخلية وبالتالي التنبؤ بحدوث المشكلة من خلال تقليل نسبة الانحرافات في العمليات الداخلية حيث إن العمليات الداخلية في المنظمات الخدمية والمالية تتميز بإمكانية الجمع والقياس التحليل والتحسين والمراقبة، وأثبتت مشاريع الستة سيجما والدراسات العملية أن التنفيذ الصحيح يضمن تحقيق نتائج إيجابية في معدلات العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية، وغيرها من المؤشرات الكمية التي تحقق نجاح المصرف⁽¹⁾.

4-1-3. مراحل تطبيق منهج Six sigma وفق نموذج (DMAIC):

Six sigma Application Stages according to the (DMAIC) Model

يتم تطبيق منهج الستة سيجما من خلال دورة (DMAIC) والتي تعد من أهم أدوات منهج الستة سيجما في التحسين المستمر للعمليات الداخلية وحل المشكلات والعيوب ضمن العملية والحد منها. ويوضح⁽²⁾ (Basu, 2009) أن منهجية الستة سيجما وفق النموذج الأول كانت أفضل من عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث أول من قام بتطبيقها مدير شركة موتورولا عام 1980 من خلال أربع مراحل متتابعة وهي (عرف، قس، حل، راقب)، ثم قام Jack Welch مدير شركة General electronics بإضافة مرحلة التحسين⁽³⁾ (Muir, 2006) لتصبح (عرف، قس، حل، حسن، راقب)، وتتفق هذه الدراسات مع دراسة كل من (Bentley, 2010)⁽⁴⁾ و (George, 2009)⁽⁵⁾ في إعطاء صورة واضحة لكل مرحلة من مراحل هذا النموذج. ويوضح الشكل (9) مراحل دورة DMAIC في منهجية Six sigma:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (9) مراحل دورة (DMAIC) في منهجية الستة سيجما

- (1) Tarantino, Anthony & Deborah Cerauskas, (2009): "Risk management in finance: six sigma and other next generation techniques", John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, p112-113.
- (2) Basu, Ron (2009): "Implementing Six Sigma and Lean: A Practical Guide to Tools and Techniques", Elsevier, London, p180-181.
- (3) Muir, Alastair K. (2006): "Lean six sigma Statistics calculating process efficiencies in transactional projects", McGraw-Hill, United States of America, p9-10.
- (4) Bentley, William, Peter T. Davis (2010): "Lean six sigma secrets for the CIO", CRC Press, United States of America, p133-138.
- (5) George, Michael L. (2009): "Lean Six Sigma for Service How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transaction", MCGRAW-HILL, United States of America, p27-28.

3-1-4-1 مرحلة التعريف أو تحديد المشكلة: Define

تبدأ مشروعات الستة سيجما بوجود ميثاق المشروع، والذي يتضمن الحالة العملية وتحديد المشكلة أو الفرصة، وبيان الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد قائد وأعضاء الفريق والمهتمين الرئيسيين ويتم أيضا معرفة متطلبات واحتياجات الزبائن حيث تسمى توقعات ومتطلبات الزبائن بالخصائص الحرجة للجودة (CTQ's) Critical to quality والتي تُعد من أهم معايير الجودة.

❖ صوت الزبون: Voice Of Customer (VOC)

وهنا يتم تسليط الضوء على تحليل صوت الزبون أي ما يريده العميل، وسماع متطلباته واحتياجاته، وفي كثير من المنظمات حسب (بنيلوب، 2009) يعتقد المديرون أنهم يعرفون بالفعل الاجابة على تلك المتطلبات، ولكن هذا الاعتقاد ممكن أن ينتج عنه بطء في تطور العملية وبالتالي يمنع أي أفكار تساهم في تحسين العملية بناء على مقولة "إذا لم تنكسر فلا داعي لإصلاحها". إن اكتشاف ما يريده العملاء هو الخيار الأمثل في تحسين العمليات وحل المشاكل التي يمكن أن تواجه سير العملية، وبالنسبة إلى أي منظمة التي لديها عدد كبير من الزبائن فإن إجراء مقابلات مع مجموعة من العملاء وتنظيم استبيان دوري للحصول على ردود يمكن قياسها احصائيا قد يكون بديلا مفيدا ومجديا⁽¹⁾.

وبعد التعرف على متطلبات العميل يتم تحديد المتغيرات التي ستحقق هدف المشروع ومن ثم وضع رسم توضيحي لخطوات العملية التي سيعمل بها أعضاء فريق الستة سيجما من أجل تحقيق الأهداف ومن أهم الوسائل التي ترتبط بتحديد المتغيرات هي الخرائط وتعتبر خريطة SIPOC العملية من أكثر الخرائط استخداما في منهج الستة سيجما من وجهة نظر (Agustiady, 2013) فهي أداة سريعة وسهلة مكونة من:

الموردين Suppliers: المورد أو مزود الخدمة حيث يتم في هذه المرحلة التعرف على المورد أو مزودي الخدمة وأعمالهم ووظائفهم المسندة إليهم مع النظر إلى إمكانية تطوير وتحسين أدائهم.

المدخلات Inputs: ويتم في هذه المرحلة تحديد المدخلات ومحاولة تحسينها،

العملية process: يتم توصيف العملية مع إعطاء كامل التفاصيل عن المتغيرات الداخلة، وإدراك ومعرفة كاملة بكيفية سير العملية.

المخرجات Outputs: النتائج النهائية للعملية أو الخدمة المقدمة للعملاء.

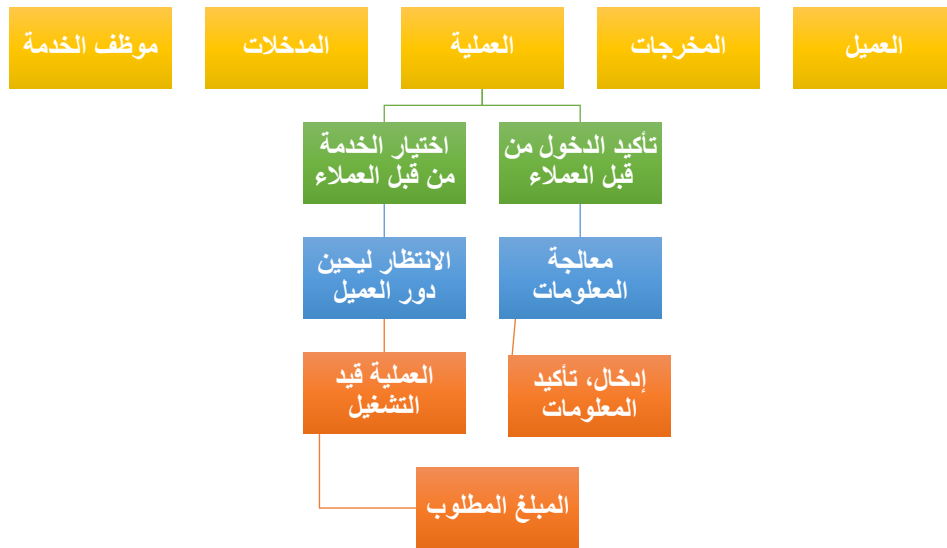
العملاء Customers: التركيز على تلبية متطلبات العميل باعتباره محورا مهماً من محاور تحسين مستوى العملية وجودة الخدمات المقدمة⁽²⁾.

وتعد خريطة SIPOC حسب (Antony, Vinodh, 2016) مفيدة في التعريف بأجزاء العملية والمتغيرات الداخلة فيها مع التركيز على تحديد النتائج المطلوبة لمقابلة توقعات واحتياجات العملاء⁽¹⁾.

(1) بنيلوب، بيرزيكوب، (2009): "سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال"، دار العبيكان، عمان، ص58.

(2) Agustiady, Tina & Adedeji B. Badiru (2013): "SUSTAINABILITY Utilizing Lean Six Sigma Techniques", CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, P59.

ووفقا لسير العمليات المصرفية يمكن رسم مخطط توضيحي لنظام سير الخدمة في المصارف باستخدام خريطة SIPOC:



الشكل (10): نظام سير الخدمة في المصارف حسب خريطة SIPOC.

Source: Wang, Lixia (2012): "Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement"⁽²⁾

2-4-1-3 مرحلة القياس: Measure

يتم في هذه المرحلة التعرف على المعايير وجمع البيانات اللازمة واستخدام أهم المقاييس التي تعكس مدى كفاءة وفعالية أداء العمليات، مع التركيز على البيانات والأرقام التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة، وذلك من خلال الحصول على أرقام موثوقة وليس فقط الاعتماد على الزبائن والموظفين واعتقاداتهم.

وتنقسم مرحلة القياس إلى أربع مراحل أو مستويات فرعية، ويوضح الجدول (5) أهم أدوات القياس المستخدمة لكل مرحلة من مراحل القياس في دورة DMAIC:

جدول (5): أهم أدوات القياس المستخدمة في دورة DMAIC.

أدوات القياس			
القياس على مستوى المدخلات	القياس على مستوى العملية	القياس على مستوى المخرجات	القياس على مستوى النتائج المعتمدة
التسليم في الوقت المحدد	مدة دورة التشغيل	التسليم في الوقت المحدد	رضا العميل
حجم الطلبات	إعادة العمل (التصنيع)	استكمال الطلبات	جودة المنتج
نوع الطلب	تكلفة الوحدة	عيوب المنتج أو الخدمة النهائية	الأسئلة
عيوب المدخلات	ساعات التدريب	التكاليف الكلية	هامش الربح

(1) Jiju Antony, S. & Vinodh, E.V.Gijo (2016): "LEAN SIX SIGMA for SMALL and MEDIUM SIZED ENTERPRISES a Practical Guide", CRC Press Taylor & Francis Group, p84.

(2) Wang, Lixia, Drama Bedi, Guy Herve & Yao Shen (2012): "Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement", International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 2, p136.

وتعد هذه الخطوة من أهم خطوات دورة DMAIC لأنها بمثابة جسر الوصول إلى مرحلة التحليل. مهمتها جمع المعلومات للتحقق من المشكلة ومعرفة حجمها والبدء في استخراج البيانات والمعلومات التي تمثل المفاتيح لأسباب المشكلة.

3-4-1-3 مرحلة التحليل: Analyze

بعد الانتهاء من مرحلة القياس وجمع البيانات المطلوبة تتم عملية التحليل من خلال تحويل هذه البيانات والأرقام إلى معلومات ونتائج تفيد في توضيح مستوى أداء العمليات، ومن ثم تقدير وتحديد الأسباب الفعلية للمشكلات والعيوب الناتجة عن العملية، وعلى أساسه يعتمد فريق الستة سيجما استخدام الطرائق الإحصائية المناسبة التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة، ويمكن أن تنشأ العيوب في العمليات من مصادر مختلفة كالمعايير التي يتم استخدامها في العمل، الآلات المستخدمة في العمل، البيئة الخارجية مثل العادات والتقاليد الاجتماعية والقوانين الحكومية والموارد البشرية ومستوى العاملين في المنظمة. وبعد الحصول على نتائج التحليل يقوم فريق الستة سيجما بربط هذه النتائج مع نتائج عمليات وبيانات وأرقام سابقة ومراجعة العمليات ووضع فرضية أولية عن مسببات المشكلة، وتحليل هذه المسببات للوصول إلى المشكلة الحقيقية.

4-4-1-3 مرحلة التحسين: Improve

إن أهم ما يميز عملية التحسين حسب (Jiju, 2006) هو حصر الأسباب الأساسية للمشكلة ومحاولة إيجاد وتطوير الحلول الممكنة للمشاكل ومنعها من التكرار، ثم يتم تقييم أثر كل حل محتمل باستخدام مؤشرات رضا العملاء ونجاح العملية حيث تحتاج هذه الدراسة إلى الكثير من الوقت والجهد والمال، وذلك لتنفيذ الحلول التي لها تأثير كبير على رضا العملاء ومستوى أداء العمليات، وأخيرا يتم تقييم المخاطر المرتبطة بالحلول الممكنة والتحقق من أي تحسن (أي انخفاض في معدل العيوب أو تحسين في مستوى الجودة).⁽¹⁾

5-4-1-3 مرحلة المراقبة: Control

قسم (Haik, 2005) مرحلة الرقابة إلى أربع خطوات رئيسية، ففي الخطوة الأولى يتم تحديد استراتيجية الرقابة على حسب آلية العمل الجديدة والإجراءات التي تم اتخاذها، وفي عملية الرقابة يجب تحقيق التوازن بين المدخلات ونتائج المخرجات، الخطوة الثانية تتضمن تنفيذ استراتيجية الرقابة وتحديد ماهية الأدوات الرقابية المستخدمة، ثالثا تقييم فعالية هذه الأدوات والآليات المعتمدة في عملية الرقابة،

(1) Jiju, Antony (2006): "Six sigma for service process, Division of Management", Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University, Glasgow, Scotland,, p240.

أخيراً يتم قياس مدى قابلية استمرار هذه الاستراتيجية وفق الخطط الرقابية الموضوعة والأدوات المستخدمة⁽¹⁾.

تناول المبحث الأول مفهوم الستة سيجما التقليدي والمفهوم الاستراتيجي والمبادئ الأساسية لها، وأهمية تطبيق منهجية الستة سيجما في المصارف ودورها الفعال في تحسين جودة العمليات الداخلية، كما تم عرض أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهج الستة سيجما في المصارف والمقومات اللازمة لتطبيقها، وخلاصة لما قدمته الأبحاث والدراسات العلمية لتطبيق منهجية الستة سيجما، ترى الباحثة أن كل خطوة جادة في مجال تحقيق التميز في الأداء وتحسين جودة العمليات والخدمات في مجال الأبحاث العلمية والتطبيق العملي هي بمثابة قيم مضافة لعمل المصارف تحقق من خلاله التميز التشغيلي وميزة تنافسية عالية في ظل ظروف البيئة المعاصرة والتحديات التي تواجه عملها.

(1) Haik, Basem, DAVID M. ROY (2005): "SERVICE DESIGN FOR SIX SIGMA A Road Map for Excellence", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,P28.

المبحث الثاني: المحتوى المعرفي للأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

Cognitive content of strategic performance in contemporary banks

1-1-2: إدارة الأداء وأهمية قياسه

Performance Management and importance of measurement

أ. إدارة الأداء وخطواتها Performance Management and steps

ب. نظم الأداء وأهمية قياسه في المصارف

performance systems and the importance measurement in banks

2-2-2. بناء الاستراتيجيات المصرفية من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي

Building banking strategies to enhance strategic performance

أ. مفهوم الاستراتيجية المصرفية ومراحل بنائها

The concept of Banking strategy and its construction stages

ب. دور الاستراتيجية المصرفية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

The of Banking strategy in achieving strategic objectives

3-2-2. المكونات المعرفية للأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

The Cognitive components of strategic performance in contemporary banks

أ. ثلاثية الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

The Triple strategic Performance in contemporary banks

ب. تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

Strategic performance evaluation in contemporary banks

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة الى المصارف التي تسعى إلى تحقيق النجاح واستمرارية عملها، حيث يعد القاسم المشترك لعلوم ودراسات الإدارة الحديثة، إضافة إلى كونه محوراً أساسياً من محاور إدارة المعرفة بما فيها الإدارة الاستراتيجية حيث أصبح مفهوم الأداء بالنسبة للمنظمات مؤشراً أساسياً في تقييم كفاءة وفاعلية أنشطة وأعمال المصرف وبالتالي يحدد فيه المصرف نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المخطط لها في بيئة أعماله⁽¹⁾.

إن التطور الحاصل في الأداء وطرائق قياسه وتحليله جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي والمالي والخدمي وغيره حيث كانت معايير الأداء تقوم فقط على بعض المؤشرات المالية، وانصب هذا التطور على آليات ومعايير قياس الأداء، حيث جاء التركيز على الجانب النوعي للأداء والأخذ بالمعايير غير المالية لتطوير وتحسين أداء عمل المصارف وأصبح قياس الأداء محورا هاما في مجالات العلوم الاجتماعية والإحصائية والسياسية، وعلى الرغم من تطور مستويات العلوم المختلفة، فقد كان قياس الأداء النواة الأولى بالنسبة للإدارة العليا في التخطيط لوضع الأهداف الاستراتيجية في جميع المصارف.

2-1-1: إدارة الأداء وأهمية قياسه

Performance Management and importance of measurement

تعرف إدارة الأداء على أنها منهجية إدارية فعالة يتم وضعها من قبل الإدارة العليا لتحسين الأداء في المنظمة من خلال تطوير الامكانيات على مستوى الافراد ومستوى الأقسام، وتعد وسيلة للحصول على نتائج أفضل من الأفراد والأقسام والمنظمة من خلال فهم وإدراك كيفية إدارة الأداء بالاعتماد على تكوين إطار عام يتضمن الأهداف المخطط لها، والمعايير المستخدمة لتحقيق الأهداف ومتطلبات الكفاءة اللازمة. وأشار كل من (Wade, Recardo, 2001) أن هناك افتراضين يشكلان الأساس الذي يقوم عليه مفهوم إدارة الأداء، الافتراض الأول يقوم على أساس فهم وإدراك الافراد والأقسام بجميع المستويات الإدارية ما هو المطلوب إنجازه، ومشاركتهم في صياغة وتأطير المعايير والأدوات اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، أما الافتراض الثاني فهو أن الوصول إلى الأهداف المحددة يعتمد على مستوى الإمكانيات ومتطلبات الكفاءة التي يجب أن تتواجد في أداء عمل الافراد والأقسام بالإضافة إلى مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا والموارد والأنظمة والعمليات التي توفرها المنظمة لهم⁽²⁾، حيث إن هذه المنهجية تتضمن منظوراً عاماً وواضحاً للأداء المستهدف وكيفية تحقيقه على المدى القصير والطويل⁽³⁾، باعتبار أن الأداء له ارتباط وثيق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁽⁴⁾.

(1) الغالي، طاهر، وائل إدريس (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة الأداء الاستراتيجي، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، ص37.

(2) Wade, D. & Recardo, R. (2001): "Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement – Driven Strategic Alignment", Butterworth, Heinemann, P 7.

(3) Armstrong, Michael (2006): "Performance management: key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, Kogan Page Limited, London, p2.

(4) Armstrong, M and Baron, A, (2005): "Managing Performance: Performance management in action", Chartered Institute of Personnel and Development, London

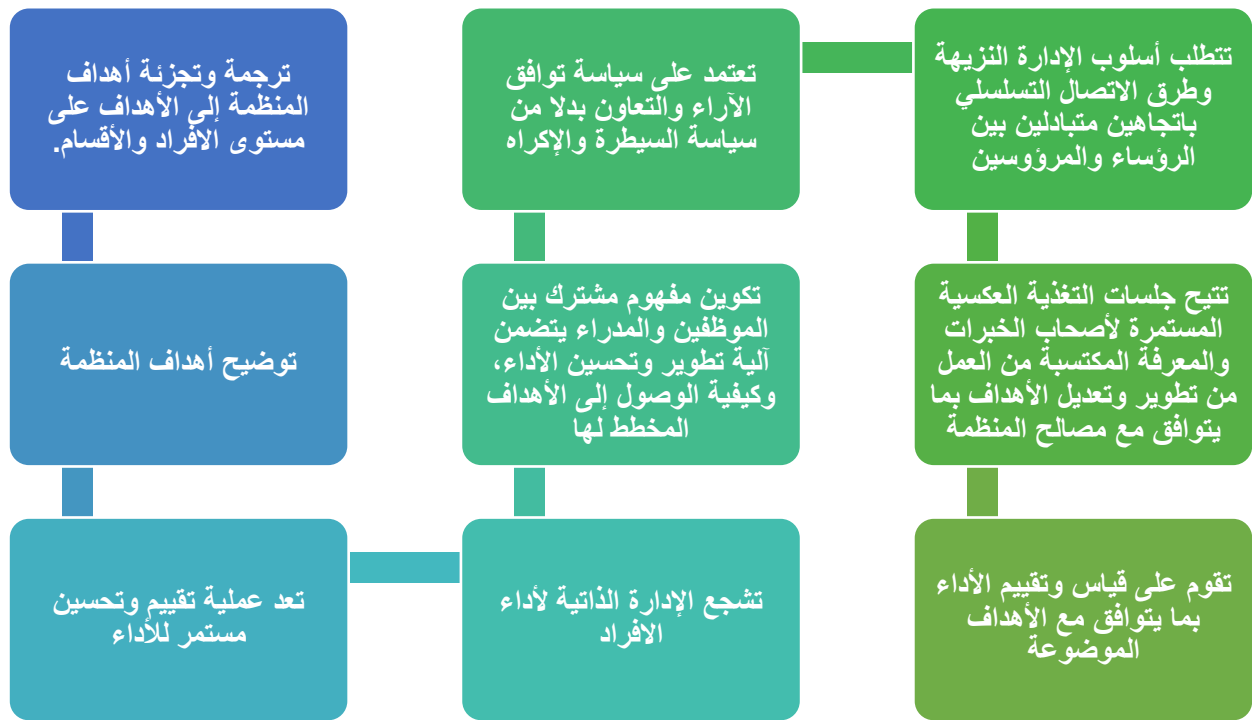
وأخذ مفهوم إدارة الأداء أبعاداً مختلفة وتعددت وجهات النظر في إعطائه تعريفاً ثابتاً، حيث عرفه (Lockett) بأنه "تطوير الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام، والعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتي تعزز وتدعم تحقيق أهداف المنظمة"، بينما أعطى (Armstrong, 2006) تعريفاً أوسع لإدارة الأداء وأضاف البعد الاستراتيجي كعامل مؤثر في نجاح عملية إدارة الأداء "هي نهج استراتيجي ومتكامل لتحقيق النجاح المستدام للمنظمات من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم."⁽¹⁾ وعرفها (Halifax BOS) "إدارة الأداء هي عملية تدريب وترشيد وتحفيز العاملين في المنظمة لرفع معدل الإمكانات وبالتالي تحسين أداء المنظمة"⁽²⁾.

أما (Collings, Mellahi) فقد ربط مفهوم إدارة الأداء بإدارة المواهب، حيث عرفها بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتضمن منهجية تقوم على تحديد مناصب معينة ضمن المنظمة بمختلف الأقسام والمستويات الإدارية تساهم مجموعها في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، من خلال تطوير الإمكانات والمواهب الموجودة ووضع هذه المواهب في الشواغر الوظيفية المناسبة"⁽³⁾، وبناء على ذلك فإن (Warren, 2016) يرى أن إدارة الموارد البشرية والمواهب تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمنظمة وتخصيص هذه الموارد في الأماكن الصحيحة يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"⁽⁴⁾.

ترى الباحثة أن عملية إدارة الأداء تركز على وضع السياسات والأدوات ومعايير قياس المخرجات للحصول على نتائج الأداء الفعلية التي تتوافق مع الأداء المستهدف والنتائج المتوقعة، بالإضافة على إدارة المدخلات من خلال جذب المهارات والإمكانات والكفاءات المطلوبة وتقييم مدى تحقيق المستويات المتوقعة للأداء باستخدام تلك الكفاءات ومساهمتها في تحديد متطلبات تطوير وتحسين الأداء.

وتركز عملية إدارة الأداء على مبادئ تشكل مجموعها أسس أهمية إدارة الأداء في المنظمات وهي:

-
- (1) Armstrong, Michael (2006): "Performance management: key strategies and practical guidelines", op.cite, p3.
 - (2) Armstrong, M and Baron, A, (2005): "Managing Performance: Performance management in action", op.cite, p5.
 - (3) Ricci, Laura M, (2016): "The Impact of Performance Management System Characteristics on Perceived Effectiveness of the System and Engagement", Master theses, San José State University, p2."
 - (4) Ntwari, Andine, (2016): "Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of Financial Institutions in Rwanda: Case Study of Bank of Kigali", The International Journal of Business & Management, Vol 4, No.4, p511.



المصدر إعداد الباحثة.

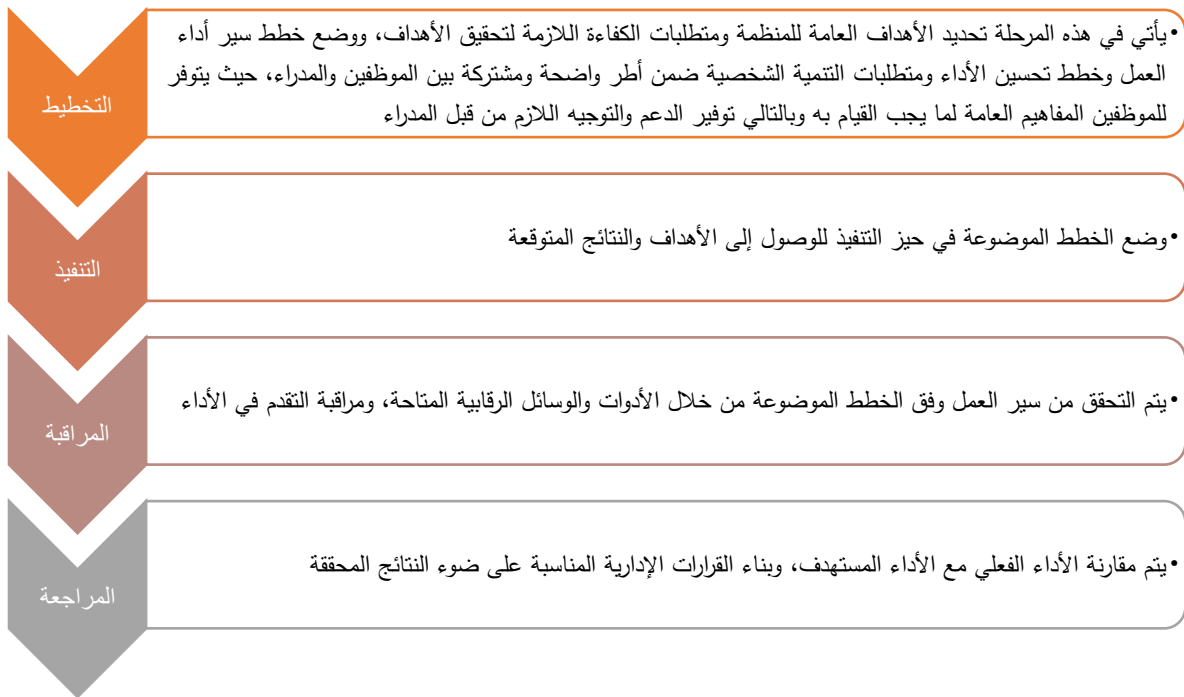
الشكل (11): أهمية إدارة الأداء في المنظمات.

خطوات عملية إدارة الأداء:

تعرف أغلب الدراسات إدارة الأداء على أنها عملية أو منهجية مرنة وليست نظاماً، لأن النظام يأخذ عادة منهجا غير مرن ومعايير ثابتة وبيروقراطية، بحيث لا يتوافق مع مضمون ومنهج إدارة الأداء، حيث يتم وضع إطار ومفهوم عام لكيفية سير عملية الأداء وتحقيق الأهداف بالتعاون ما بين المدراء والمرؤوسين، وتقليص طرق الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل⁽¹⁾، وتتم عملية إدارة الأداء بحسب (Armstrong, 2005) وفق أربع خطوات أساسية وهي⁽²⁾:

(1) Armstrong, Michael, (2005): "Performance management: key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, op.cite, p15.

(2) op.cite p23.



Source: Armstrong, Michael, (2005): "Performance management: key strategies and practical guidelines, p15

الشكل (12): خطوات عملية إدارة الأداء.

ب. نظم الأداء وأهمية قياسه في المصارف:

Performance Systems And The Importance Measurement In Banks

تطورت طرق قياس وتقييم الأداء بتطور مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة به، فقد انعكست التطورات البيئية والتكنولوجية الحديثة على طرق قياس الأداء، حيث كانت المنظمات تعتمد على طرق القياس التقليدية وفق المؤشرات المالية فقط لغرض تحقيق أهداف الربحية للمنظمة دون النظر إلى العوامل الأخرى المؤثرة في بقاء واستمرارية الأعمال.

حيث بين (Öztürk, 2014) مفهوم قياس الأداء بأنه "أهم مرحلة من مراحل وظيفة الرقابة في الإدارة، تتم وفق إطار منهجي منظم ودوري وشامل لكافة الأنشطة في المنظمة، وعادة تقوم المنظمات بقياس الأداء لتحديد متطلبات العملاء ومعرفة مدى قدرتها على تلبية هذه المتطلبات، وتطوير معرفة الإدارة والموظفين بكيفية تنفيذ العمليات ونقاط النجاح والفشل، تقييم القرارات الإدارية المتخذة والتأكد من أنها موضوعية ومبنية على الحقائق، واكتشاف مواطن الضعف والمشكلات في العمليات مع تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها"⁽¹⁾.

ومن وجهة نظر (Dean, 2007) تستند الإدارة الفعالة إلى نظام قوي لقياس الأداء، حيث أصبحت أنظمة قياس الأداء الحديثة والتي تتضمن العوامل غير المالية تمثل القاعدة الأساسية في بناء الإدارة

⁽¹⁾ Öztürk, Elif, Ali Coskun, (2014): "A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard", International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, Accounting and Finance Research Vol. 3, No. 3, pp. 151- 158.

الفعالة⁽¹⁾. وبالتالي لها أهمية مماثلة وربما أكثر أهمية من المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي، حيث بين (DeTony,2001) الفرق بين طرق قياس الأداء الحديثة والطرق التقليدية ويخلص الجدول (6) أهم الفروقات التي تميز الطرق الحديثة لقياس الأداء والطرق التقليدية لقياس الأداء⁽²⁾:

الجدول (6): أهم الفروقات التي تميز الطرق الحديثة لقياس الأداء والطرق التقليدية لقياس الأداء.

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على استراتيجية المنظمة
تستند على الكلفة والكفاءة	تستند على القيمة
المبادلة بين الأداء	توافق الاداء
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير الأمد	التوجه طويل الأمد
تركز على المؤشرات الفردية	تركز على مؤشرات الفريق
تركز على المؤشرات الوظيفية	تركز على المؤشرات التشغيلية
المقارنة مع المعايير	رقابة التحسين
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمشاركة
تعيق جهود التحسين المستمر	تعزز جهود التحسين المستمر

Source: De Tony&Tonchia.S (2001):"performance measurement systems :Model, Characteristics, and measures".

ومن هنا عمدت المصارف إلى اتخاذ طرق وأساليب جديدة لتقييم وقياس الأداء نظراً منها أن طرق التحليل المالي التقليدية في التقييم لم تعد ذات جدوى ولا تحقق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة حيث أخذت سلسلة التطور عدة مداخل وتنوعت نظم وأساليب استخدام المعلومات للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية من الطرق التقليدية ومنها: نموذج Baldrige، الجائزة الأوروبية EFQM، مدخل القيمة المضافة EVA.

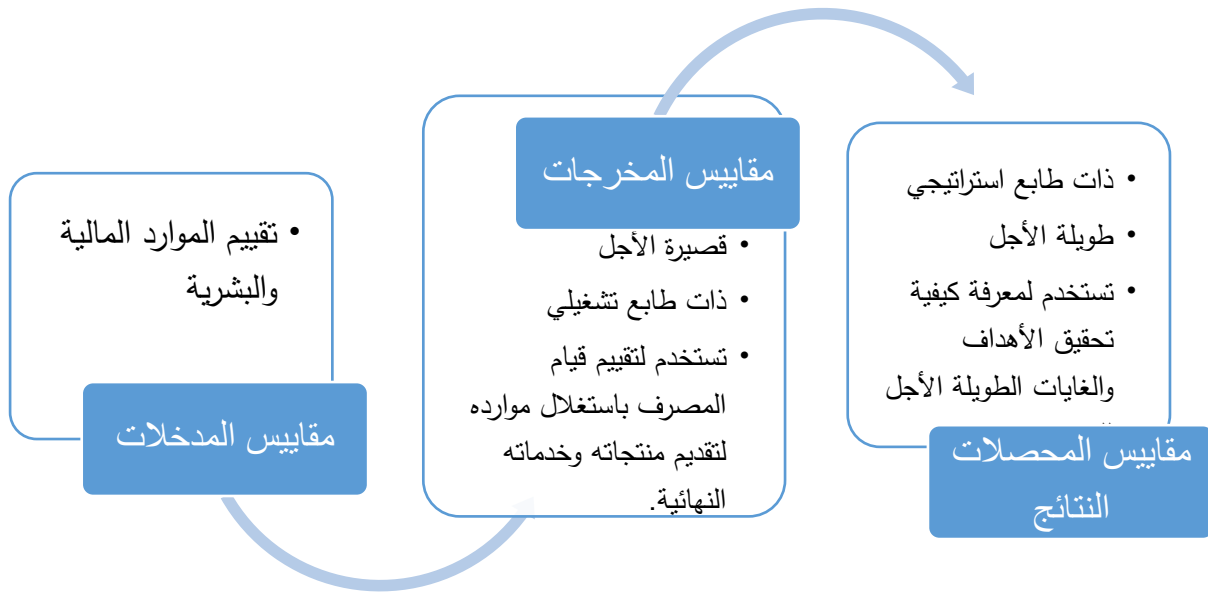
ومن الملاحظ ان هذه الأنظمة اعتمدت في منهجيتها على معالجة المخرجات، فقد وضع⁽³⁾ (David, 2011) إلى وجود ثلاث مجموعات رئيسية في تقييم الأداء، تمثل الأولى مقاييس المدخلات وهي المقاييس الأساسية التي تعتمد عليها القياسات الأخرى مثل تقييم الموارد المالية والبشرية، والثانية مقاييس المخرجات وهي النتائج التي نحصل عليها من تقييم المدخلات، وهناك المجموعة الثالثة وهي تقييم النتائج المحققة للمنظمة من خلال تقييم المدخلات وفق برامج محددة وعلى ضوء النتائج يتم تقييم المخرجات

(1) Dean R, Spitzer, (2007): "Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success", AMACOM American Management Association, NewYork, pp.13-17.

(2) De Tony, A,. And Tonchia, S, (2001): "performance measurement systems: Model, Characteristics, and measures", international journal of operations and production management, pp.46-70

(3) Fred R., David: (2011) "Strategic Management CONCEPTS AND CASES", thirteen edition, Pearson Education, New Jersey, p16..

التي تنتقل من النشاط إلى النتيجة، فإن مقاييس المدخلات والمخرجات توضح الجهود المبذولة أما مقاييس النتائج أو المحصلات فهي تعطي تميز للعمل ضمن نتائج مستهدفة. وقد صنف (إدريس، 2009)⁽¹⁾ مقاييس الأداء إلى:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (13): تصنيف نظم قياس الأداء.

2-2-2. بناء الاستراتيجيات المصرفية من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي:

Building Banking Strategies To Enhance Strategic Performance

أ. مفهوم الاستراتيجية المصرفية ومراحل بنائها

The Concept Of Banking Strategy And Its Construction Stages

أصبحت المؤسسات المصرفية اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا من خلال اندماج الاسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشراكات سواء كان على مستوى المصارف أو الدول، كما أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا وتطور الخدمات في سوق العولمة تعد من أكبر التحديات التي تواجه المصارف، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية هدف أي مصرف فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتتميز الاستراتيجية بأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومدى قدرة تفاعل المصارف مع بيئته، حيث تتحقق فعالية المنهج الاستراتيجي للمصرف من خلال تطبيقه بشكل متكامل على جميع الأنشطة بدءاً من تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط العملية وتخصيص الموارد اللازمة وجميع الأنشطة الأخرى انتهاءً بالعمل وفق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

(1) الغالي، طاهر، وائل إدريس (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة الأداء الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص71.

يعد (Ansoff) من أهم المؤلفين والباحثين الذين طوروا مفهوم الاستراتيجية في المنظمات فقد تصور أن الاستراتيجية هي "العلاقة بين المنظمة وبيئتها، بحيث توضح الاستراتيجية نوع العمليات والأنشطة التي يجب اتباعها على المدى الطويل، لتحقيق الغايات والأهداف الموضوعية⁽¹⁾" والاشراتيجية حسب Ansoff تعتمد في بنائها على المعلومات والاتجاهات والتوقعات الماضية⁽²⁾، في حين عرفها (Chandler): "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغايتها على المدى الطويل وتحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأغراض والغايات⁽³⁾".

أما (Porter,1986) فقد أعطى الاستراتيجية بعداً تنافسياً فقد عرفها من منظور التنافسية بأنها: "تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيم للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" حيث وضع Porter أن العلاقة ما بين الاستراتيجية والمنافسة متكاملة بحيث أن الاستراتيجية هي تحقيق التفاعل والتوافق بين أنشطة المنظمة وبيئتها، والاشراتيجية التنافسية تنطلق من تحديد الأهداف وبالتالي تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف، وفي حال عدم وجود التوافق بين المنظمة وبيئتها فإنها غير قادرة على بلوغ أهدافها وبالتالي عدم تحقيق ميزة تنافسية في السوق⁽⁴⁾. ويعرفها (Mentzberg) بأنها "قوة وسيطة ما بين المنظمة وبيئتها تتضمن أنماطاً متغيرة من القرارات التنظيمية للتعامل مع البيئة"، حيث قسم الاستراتيجية إلى خمسة مضامين متكاملة تشكل مفهوم الاستراتيجية وهي: (الخط، plan) (النمط، pattern) (الموقف، المركز، position) (الحيلة، ploy) (المنظور، perspective). في حين عرف (Fred,2011) الخط "كيف نصل إلى الوضع المستهدف، والنمط يظهر في الإجراءات والسياسات الثابتة المتبعة مع مرور الوقت، أما الموقف فهو يعكس قرار المنظمة في طرح منتجات أو خدمات معينة في أسواق معينة والحيلة هي الأساليب التي تستخدم لخداع المنافسين والمنظور رؤية المنظمة واتجاهاتها، ورؤيتها لما ستصبح عليه مستقبلاً⁽⁵⁾. كما بين (Rothaermel,2015)⁽⁶⁾ أن الاستراتيجية "مجموعة من الإجراءات تضعها المنظمة لتحقيق أهداف معينة والحصول على أداء متميز مقارنة بالمنافسين".

ومن جهة أخرى تعد الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيق الاستراتيجية في المنظمات، حيث تمثل النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمصرف وبناء مركز تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وتحقيق رضا العملاء، حيث وضع (Wheelen,Hunger,2012)⁽⁷⁾ أن الإدارة الاستراتيجية "مجموعة من

(1) Ansoff, H. Igor "Strategic management", PALGRAVE MACMILLAN, United States, New York, p5

(2) Neil, Ritson (2011): "strategic management", Trujillo Alto, New York, p24.

(3) Op.cite, p1.

(4) Porter,Michael,(1986):"Competitive Strategy, Creating and sustaining superior performance", the free Press, New York,p11.

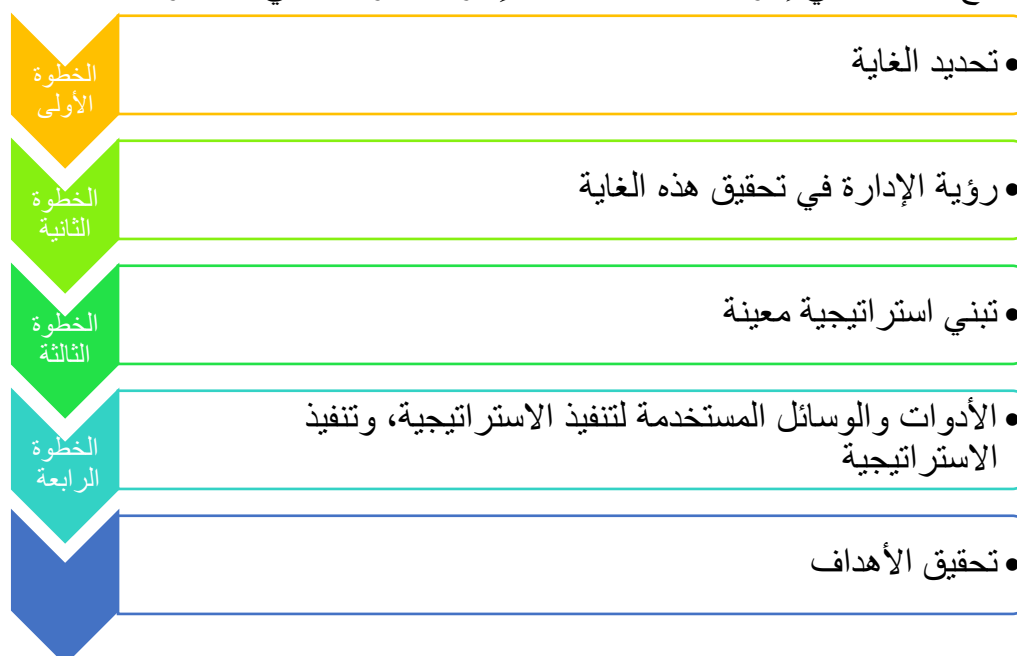
(5) Fred R., David :(2011): "Strategic Management CONCEPTS AND CASES", thirteen edition, Pearson Education, New Jersey, p49.

(6) Rothaermel, Frank T. (2015):" Strategic management", second Edition, McGraw-Hill, New York, p4.

(7) Wheelen, Thomas, J. David Hunger, (2012): "Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY", 13th edition, Pearson Education, United States, p5.

القرارات والإجراءات الإدارية التي تحقق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل، وتشمل تأثير دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية وكيفية تنفيذها، حيث تركز على مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية على ضوء نقاط القوة والضعف لدى المنظمة". وأشار (David,2010)⁽¹⁾ إلى أن الإدارة الاستراتيجية تستخدم لإعداد وصياغة الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها وتقييمها، حيث تتحدد الرؤية العامة للمنظمة وكذلك الغايات والأهداف في ظل السوق التنافسية مع تحقيق تفوق في مستويات الأداء على المدى الطويل والحفاظ على رضا العملاء، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تتطلق من محور تحقيق الغايات والأهداف حيث تتبنى مجموعة من الوسائل والأدوات التي تحقق غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وقد ميز (السكرنة،2010) بين الغايات والأهداف الاستراتيجية حيث أن الغايات الاستراتيجية تمثل المحصلة النهائية للمصرف والتي ترتبط بتحديد ما يميزه عن غيره من المصارف، فالغايات تتميز ببعدها عن التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة المجموعات التي يخدمها المصرف⁽²⁾.

ويوضح الشكل التالي إجراءات وخطوات بناء الإدارة الاستراتيجية في المصارف :



المصدر: يوسف، محمد (2005): "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، مرجع سابق ص 109.

الشكل (14) خطوات بناء الإدارة الاستراتيجية في المصارف.

ب. دور الاستراتيجية المصرفية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

The of Banking strategy in achieving strategic objectives

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز بالأداء الاستراتيجي وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يرى (Wheelen, 2012) أن العديد من المنظمات قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى القصير ولكن القليل منها استطاعت تحقيق أهدافها على المدى الطويل ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة ليس من أجل تنفيذ الأنشطة والعمليات التي تحقق متطلبات

(1) Fred R., David: (2011): "Strategic Management CONCEPTS AND CASES", Op.cite p6.

(2) السكرنة، بلال خلف: (2010) "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص187.

السوق الحالية فحسب، وإنما لتكون قادرة على التكيف مع الأنشطة التي تلبي حاجات السوق المتغيرة والمتجددة، وأثبتت الدراسات أن المنظمات التي تبنت نهج الإدارة الاستراتيجية وركزت على تحقيق التوازن بين التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وعملياتها وهيكلها كان مستوى الأداء لديها أعلى من نظيراتها⁽¹⁾، وحسب (العارف، 2002) فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يحقق المزايا التالية⁽²⁾:



المصدر: العارف، نادية (2002): "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، ص11.

الشكل (15): مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

وبعد تحديد رؤية ورسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي تعطي النتائج النهائية المرغوبة من اتباع الاستراتيجيات المطبقة على أنشطة المنظمة حيث تتضمن الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى، والتعبير عنه بصورة مؤشرات كمية⁽³⁾.

يرتبط تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بمدى كفاءة الأداء كما وضح (إدريس، الغالبي) ومدى دقة وفعالية الاتجاه الاستراتيجي المتبع فيها، حيث إن الأداء الضعيف على مستوى العمليات ومستوى الإدارات والأقسام هو انعكاس لضعف في التوجه الاستراتيجي، وبالتالي سوف يصبح هناك عوائق لتحقيق الأهداف.

ويتفق معه (David, 2011) فهو يفترض أن الأهداف ضرورية من أجل تحقيق نجاح المنظمات، حيث إنها تحدد الاتجاه الاستراتيجي المتبع، وتشكل أساسا تستند عليه عمليتا التخطيط والتنظيم، كما تساعد في قياس الأداء ولها دور كبير في عملية الرقابة⁽⁴⁾.

(1) Wheelen, Thomas, J. David Hunger, (2012): "Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY", 13th edition, Pearson Education, New York, p6.

(2) العارف، نادية (2002): "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص11.

(3) السكارنة، بلال خلف، (2010): التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص187.

(4) Fred R., David: (2011), Strategic Management CONCEPTS AND CASES, Op.cite, p13.

فالأهداف كما بين (إدريس، 2009)، تأتي في سلم أولويات الإدارة والمنظمة ككل، ويتم ترجمتها بمؤشرات قياس واضحة دقيقة وموضوعية⁽¹⁾.

وأما عن خصائص الأهداف الاستراتيجية فقد وضح (Kaufman, 2003)⁽²⁾ أهم الخصائص التي يجب ان تتوفر لتعكس الوضوح والدقة في مقاييس تقييم الأداء وبالتالي تحقق الأهداف الاستراتيجية وهي:

- **محددة (specific):** يجب أن تعكس الأهداف نتائج أو معطيات معينة ، كما أنها يجب أن تولد استراتيجيات وإجراءات محددة، بالإضافة إلى أن تكون سهلة الفهم وتعطي اتجاهات واضحة للآخرين
- **قابلة للقياس (measurable):** وهنا يجب أن تكون الأهداف ممكنة القياس لمعرفة النتائج التي توضح متى تم تحقيقها، وبالتالي يجب تحديد طرق وأدوات القياس المتوجب استخدامها لقياس الأهداف قبل المباشرة بالعمل.

- **جريئة (audacious):** أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وتكون بمثابة تحد للأفراد والمنشأة ككل.
- **محددة بنتيجة (written by result):** يجب أن تكون الأهداف مفصلة بحيث يتم تحديد نتيجة كل هدف يرغب بالوصول إليها، مع تحديد الطرق للوصول إلى النتائج المطلوبة.
- **محددة بوقت (time bound):** أي أنه من المفترض تحديد وقت معين لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الشمول والارتباط (encompassing):** يجب أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعية شاملاً لنشاط معين ومرتبباً بالهدف الكلي للمنظمة.
- **إمكانية مراجعتها (reviewed):** وهنا يفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعية بشكل دوري وذلك ليتم مراقبة التحسن في تحقيق النتائج وبالتالي الحصول على النتائج المستهدفة.

وتستخدم أيضا العديد من المنظمات حسب (Armstrong, 2005) مفهوم أو مصطلح "SMART" لتحديد خصائص الأهداف الاستراتيجية الجيدة للمصرف وهي⁽³⁾:

"S" Specific/stretching: محددة وواضحة.

"M" Measurable: قابلة للقياس كما ونوعاً.

"A" Achievable: قابلة للتحقيق مع تغيرات الظروف الداخلية والمحيط.

"R" Relevant: تحقق التوافق ما بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.

"T" Time framed: الوقت المطلوب لتحقيقها منظم ضمن جدول زمني معين.

مما سبق ذكره يتضح لنا أن الأهداف تمثل الجانب الملموس للاتجاه الاستراتيجي، أي أن نجاح تطبيق المنشأة للمنهج الاستراتيجي في أعمالها يحقق لها أهدافها وغاياتها طويلة الأجل وبالتالي تحقق

(1) إدريس، وائل، طاهر الغالبي: (2009) المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ص61.

(2) Kaufman, Roger, Browne Hugh Oakley, Ryan Watkins & Leigh Doug (2003): "Strategic planning for success: Aligning people performance.

(3) Armstrong, Michael, (2005): "Performance management: key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, op.cite, 61.

مستويات عالية من الأداء، فإن الترابط ما بين الرسالة والرؤية والغايات مع الأهداف يعكس ماهية وكيفية استخدام مقاييس الأداء على المستوى الكلي وبالتالي تحديد النتائج المستخلصة لإمكانية تطوير وتحسين الأداء بشكل دائم.

وحدد (الصيرفي، 2009) ثلاثة عوامل مؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي الأهداف الحالية والموارد الحالية المتاحة والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية في السوق، أي يجب أن تكون الأهداف منسجمة مع الموارد والإمكانات المتاحة أيضاً⁽¹⁾.

وأشار (يوسف، 2005)⁽²⁾ إلى أن التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأهداف يفرض على الإدارة العليا تبني عدة أنواع من مؤشرات الأداء لاعتمادها كأساس في تقييم الأداء الاستراتيجي، حيث حدد أربعة مؤشرات للأداء تتضمن مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الفعالية، مؤشرات التكلفة، مؤشرات الجودة ومؤشرات المعلومات الخلفية.

3-2-2. المكونات المعرفية للأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

The Cognitive components of strategic performance in contemporary banks

أ. ثلاثية الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة:

The Triple strategic Performance in contemporary banks

تحرص المؤسسات المصرفية على رفع مستويات الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، وخصوصاً بعد ارتفاع شدة المنافسة وازدياد الوعي المعرفي لدى العميل، حيث يتم التركيز على الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتحقيق رضا العميل من خلال استخدام معايير في التميز بالأداء إضافة إلى المعايير السابقة، للوصول إلى الريادة في تخفيض التكلفة (بتخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالمصارف الأخرى) والاتجاه نحو تحقيق أعلى مستويات الجودة وتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية واستخدام أدوات الجودة الشاملة بمستوياتها المختلفة في تقييم وتحسين الأداء.

وضح كل من (Miller, Dess, 1996) مفهوم الأداء الاستراتيجي بأنه درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع، ويتضمن ذلك مدى فعالية المنظمة في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، ودرجة استجابتها لحاجات العملاء والمستهلكين والأفراد، ويمثل الأداء الصورة الذهنية التي توجد للمنظمة والتي تقابل توقعات أصحاب المصالح، حيث يعبر عن درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وغرضها وغاياتها.

واعتمد كل من (Miller, Dess, 1996)⁽³⁾ في تعريفهم للأداء الاستراتيجي على مبدئين أساسيين وهما أولاً رضا أصحاب المصالح (الجمهور والمستهلكين) وثانياً الأنشطة الوظيفية المرتبطة بالسياسة العامة للمنظمة.

(1) الصيرفي، محمد: (2009): "التخطيط الاستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولة، الإسكندرية، ص150.

(2) يوسف، محمد، (2005): "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص118.

(3) Miller, Alex & Dess, Gregory G., (1996): "Strategic management", 2nd Edition, McGraw-Hill, New York, p69.

وبين (Verweire,2004)⁽¹⁾ أن المؤسسات التي تطور استراتيجيات جيدة وتنفذها بشكل صحيح سترفع من مستوى الأداء لديها وتتمكّن من تحقيق التميز التشغيلي في الأداء، ويعتمد الأداء الاستراتيجي على وجود مؤشرات استراتيجية تضمن استراتيجية سليمة وصياغة جيدة لرؤية المنظمة وترابطها مع أهدافها المستقبلية، وبالتالي تعمل على تنفيذها بشكل فعال في كافة مستويات الأداء لدى المنظمة. أي أن الأداء الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها مع اختلاف التوجهات الاستراتيجية ورؤى إدارتها والظروف البيئية الداخلية والخارجية⁽²⁾ من خلال تحقيق الأداء الاستراتيجي معادلة التوازن بين متطلبات النمو والبقاء القصيرة الأجل والطويلة الأجل، وأشارت (الشيخلي، 2009) إلى أول من وضع هذه الموازنة هو (Ansoff)، حيث صنف ترتيب أولويات الأداء الاستراتيجي وفق مؤشرين هما دورة حياة الصناعة ومستوى الربحية حسب الجدول التالي:

الجدول (7): ترتيب أولويات الأداء الاستراتيجي.

ترتيب الأولويات حسب المراحل	المرحلة الأولى للمنتج/ الخدمة	المرحلة الثانية للمنتج/ الخدمة	المرحلة الثالثة للمنتج/ الخدمة
1	الربحية	رضا الزبائن	رضا الزبائن
2	النمو	رضا العاملين	رضا العاملين
3	رضا الزبائن	الربحية	المسؤولية الاجتماعية
4	رضا العاملين	النمو	الربحية
5		المسؤولية الاجتماعية	النمو

المصدر إعداد الباحثة

نستنتج من خلال تحليل الجدول السابق وجود ثلاث مستويات للربحية: مستوى ربحية منخفض، متوسط، عالي، ومستوى للبقاء مرتبط باطراد مع مستويات الربحية.

وهنا يمكن القول أن دورة حياة الصناعة للمنتج أو الخدمة مقسمة إلى ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: وهي الفترة الأولى من طرح المنتج أو الخدمة أو حياة المنظمة بحد ذاتها، وهنا يجب ترتيب العوامل المؤثرة على مستوى بقاء المنظمة كالتالي 1- الربحية، 2- النمو، 3- رضا الزبون، 4- رضا العاملين.

المرحلة الثانية: وهي الفترة التي تحقق فيها المنظمة مستوى متوسط من الربحية وأعلى من مستوى المرحلة الأولى وارتفاع مستوى البقاء، وهنا يجب ترتيب العوامل المؤثرة على مستوى بقاء المنظمة كالتالي 1- رضا الزبون، 2- رضا العاملين، 3- الربحية، 4- النمو، 5- المسؤولية الاجتماعية.

(1) Verweire, Kurt Lutgart & Van den Berghe, (2004): "Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation", SAGE Publications, London, p105.

(2) الشيخلي، زينب (2009): "الأداء الاستراتيجي في ظل تغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات، دراسة تطبيقية تحليلية على القطاع المصرفي الخاص في سورية/ دمشق، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ص72.

المرحلة الثالثة: وهي الفترة التي تحقق فيها المنظمة مستوى عالي من الربحية وأيضاً مستوى بقاء عالٍ، وهنا يجب ترتيب العوامل المؤثرة على مستوى بقاء المنظمة كالتالي: 1- رضا الزبون، 2- رضا العاملين، 3- المسؤولية الاجتماعية، 4- الربحية، 5- النمو. ويتضمن الأداء الاستراتيجي ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: الأداء المالي Financial Performance

تسعى المصارف إلى تحليل الأداء المالي وتقييمه لعدة أسباب كما ذكرها (الشعار)⁽¹⁾ بأن عملية تقييم الأداء المالي تمكن الجهات الرقابية للمصارف من إعطاء القدرة على تحديد المشاكل التي تواجه عمل المصرف للتدخل وتقديم الدعم والحلول في الوقت المناسب، وتمكن المساهمين من تحديد قرارات دقيقة بشأن تداول الأسهم بالسوق المصرفية، وتقديم النصح والمشورة للمستثمرين المستقبليين فيما يتعلق بالمصارف التي يودون الاستثمار فيها، وأخيراً فإن المصارف تسعى إلى حماية مركزها المالي من المخاطر والأزمات وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تحدد فيما إذا المصرف حقق نتائج القرارات السابقة التي اتخذها وإدخال التغييرات اللازمة وحل المشاكل بالوقت المناسب وإدارة المخاطر في المستقبل. وتعتمد المصارف على مؤشرين أساسيين لقياس الأداء وتقييم كفاءة الإدارة لدى المصرف⁽²⁾ وهما:

العائد على الأصول (ROA) Return On Assets:

العائد على الأصول (ROA) = صافي الدخل بعد الضرائب / مجموع الأصول

العائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity:

العائد على حقوق الملكية (ROE) = العائد على الأصول * نسبة الرفع المالي

ويندرج تحت محور الأداء المالي عدة عوامل تبرز أهمية استخدام المصارف المؤشرات المالية كجزء أساسي من عملية تقييم الأداء من أهمها زيادة الحصة السوقية للمصرف، زيادة مستوى الربحية والحد من المخاطر المصرفية.

المحور الثاني: الأداء التشغيلي Operational Performance

داخل كل خطة استراتيجية طويلة الأجل يوجد خطة تشغيلية قصيرة الأجل، حيث تتضمن الخطة التشغيلية سياسات وأدوات محددة لقياس أداء العمليات والأنشطة الداخلية لديها، والغرض من العمليات هو زيادة الحصة السوقية للمصرف، وبالتالي فإن إدارة هذه العمليات هي المسؤولة عن توليد وخلق قيمة مضافة لعمل المصارف على المدى الطويل من خلال تنفيذ كل خطة جزئية من الخطة الاستراتيجية. ويعد الأداء التشغيلي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ويتم الاعتماد على عدد من المقاييس التشغيلية لقياس الأداء التشغيلي أهمها الحصة السوقية للمصرف، تقديم خدمات

(1) الشعار، محمد نضال (2005): "أسس العمل المصرفي الإسلامي والتقليدي"، دار الجندي للطباعة والنشر، سورية، حلب، ص271-278.

(2) Walton, Peter & Walter Aerts (2006): "Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis", Thompson learning, china, p454.

جديدة، نوعية الخدمة المصرفية، فاعلية العملية التسويقية، وتقوم المصارف بتبني مؤشرات الأداء التشغيلي والمالي حيث يساعد الأداء التشغيلي الإدارة في كشف الصورة الخفية للأخطاء والعيوب في الأداء والتي قد تعجز المؤشرات المالية في الكشف عنهم (الحسيني، 2000)⁽¹⁾.

المحور الثالث: الأداء التنافسي Competitive Performance

انطلاقاً من تعريف الأداء على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية في تحقيق أهدافها، يعد الأداء متغيراً تنافسياً مهماً في قياس الميزة التنافسية للمصارف وبالتالي يعكس مستوى النمو والبقاء في السوق المصرفية. ويرتبط الأداء التنافسي بقدرة تحقيق المصرف لأهدافه الاستراتيجية، بينما يركز كل من الأداء المالي والتشغيلي على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل للمصرف. وأكد (porter,1986) أن الأداء التنافسي هو نقطة ارتكاز الاستراتيجية، حيث عرف الاستراتيجية من وجهة نظر تنافسية وأشار إلى أن الاستراتيجية تقوم على مبدأ التنافس "الاستراتيجية التنافسية هي أن تكون مختلفاً، بمعنى إضافة مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد ذي قيمة مضافة"⁽²⁾. و يرى أيضاً (porter,1996) أن الاستراتيجية حول الموقف التنافسي هي "اختلافك وتميزك في أعين العملاء، من خلال توليد قيمة مضافة من أنشطة مختلفة عن تلك المستخدمة من قبل المنافسين وبما يرضي العملاء"⁽³⁾.

ويشمل الأداء التنافسي مقاييس كمية ونوعية ترتبط بعدة متغيرات، حيث اختلفت الدراسات في تحديد مقاييس ومعايير محددة لقياس الأداء التنافسي، في حين أكد (Higgins,1993)⁽⁴⁾ أن تحليل الأداء التنافسي يرتبط بعدة متغيرات ومنها **العوامل الإدارية**، حيث قسم الأداء التنافسي حسب العوامل الإدارية إلى نوعين، الأول يرتبط بمستوى معرفة الإدارة العليا بمقاييس وأساليب وآليات تحليل الأداء التنافسي وأما الثاني فهو يرتبط بالثقافة التنظيمية للمصرف، وكلاهما يصب في تحديد مستوى معرفة وخبرة الإدارة العليا في توظيف الموارد المالية والبشرية المتاحة لإدارة أنشطتها المختلفة. وبالتالي فإن المصارف ذات الخبرة والمعرفة الإدارية العالية تعد أكثر نجاحاً في تحقيق مركز تنافسي عالٍ في السوق المصرفية. كما تعد **العوامل البيئية** من أهم العوامل التي تؤثر في تحليل الأداء التنافسي، حيث يشكل التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئية ضمن الرؤية التنافسية أحد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المصرف من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر، وبناءً عليه فقد أشار (الحسيني) في أن التحليل الاستراتيجي "مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل

(1) الحسيني، فلاح (2000): "الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 236-237.

(2) Porter, Michael,(1986): "Competitive Strategy, Creating and sustaining superior performance, op.cite,p6.

(3) Porter, Michael (1996): "What is Strategy?" Harvard Business Review (Nov-Dec 1996).

(4) Higgins J.Vincze (1993) "Strategic Management: Concepts and Cases", Dryden, Press chicory, p5.

الوحدة الاقتصادية، وتحدد تأثير تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات".

وأشار (Child,1990)⁽¹⁾ إلى التغير البيئي كواحد من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء التنافسي في المنظمة حيث عرفه بأنه "التغير في الظروف الداخلية أو الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة"، وأشار كل من (Sandly, Barry) أنه "لا يمكن للمنظمة التطور أو التقدم في أعمالها لتحقيق الأهداف المرجوة والغايات التي هي بحاجة لإكمال سير عملها مالم تكن مرنة للتغيرات وغير خاضعة للقيود في بيئة أعمالها".

وبهذا فإن التغيرات البيئية بشقيها الداخلي والخارجي تمثل محوراً هاماً في عمليات تحليل الأداء التنافسي وبالتالي تحليل الأداء الاستراتيجي، وتعتبر الخطوة الأولى لمهام الإدارة الاستراتيجية في المصارف هي البحث عن الأدوات والوسائل التي تمكنها من تحليل ومراقبة بيئة المصرف عبر زاويتين الأولى هي الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، والثانية تحليل جوانب القوة والضعف، وينبغي أن يكون غرض الإدارة العليا من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة يؤدي المصرف عملياته فيها، فضلاً عن ضرورة تحليل النتائج والتي بدورها تمكن المصرف من تدعيم جوانب القوة ومعالجة مواطن الضعف، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والصعوبات التي يمكن أن تعيقه من تحقيق أهدافه

ب. تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف المعاصرة

Strategic performance evaluation in contemporary banks

على ضوء ما سبق ذكره في تعريف الاستراتيجية يتضح أن كلاً من (Ansoff, Chandler, Mentzberg) اعتمد على المداخل التقليدية في مفهوم الاستراتيجية والتي هيمنت ولفترة طويلة على الممارسات الإدارية في المنظمات حيث كانت تقوم على أسس عملية إدارية لتخطيط وتنظيم ورقابة جهود أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعية، ولكن مع ظهور النظريات الأخرى التي اعتبرت أن الأساليب التقليدية غير مجدية وغير فعالة خصوصاً في بيئة الأعمال المتغيرة وغير المستقرة، فقد أعطى (David) مفهوماً أوسع للاستراتيجية بإضافة تغيرات الظروف الداخلية والخارجية من خلال استراتيجية "الإدراك" حيث افترض السابق أن الاستراتيجية في المنظمات ممكن أن تواجه ظروفًا غير اعتيادية في بيئة أعمالها وهذا بالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف المخطط لها، وبذلك يتوجب على المنظمة أن تعدل رؤيتها لما ستصبح مستقبلاً وتضع خطة مناسبة تتناسب مع الرؤية الجديدة، وبالتالي تستطيع صنع القرارات الإدارية المناسبة لتحقيق الأهداف. ومن جهة أخرى فقد أعطى (Porter) للاستراتيجية بعداً تنافسياً وأكد على تحقيق التفاعل والتوافق بين أنشطة المنظمة وبيئتها من جهة، وعلى تحقيق التميز في نظر العملاء وتعزيز القيمة المضافة بتقديم مزيج فريد ومختلف عن المنافسين يحقق رضا العملاء.

وبالتالي فإن الأداء المالي لم يعد كافياً لتقييم مستوى الأداء لدى المصارف وبناء الاستراتيجيات وفقاً لنتائجه، وإنما أصبحت مكونات الأداء الاستراتيجي تجمع بين المستويات المالية والتشغيلية والتنافسية، وبناء

(1) Child, john (1990): "Organizational structure, Environment performance, The role of strategic choice", SAGE Social Science Collections.

عليه طور كل من (Kaplan & Norton) نموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي من خلال الربط بين الأداء والاستراتيجية، سمي بالأداء المتوازن، والذي بدوره يوفر المعلومات المناسبة للمدراء حول تقييم الأداء وخصوصاً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية تعمل على تحقيق أهداف محددة ومرغوبة وليس مجرد خطة بمؤشرات عامة غير مترابطة، وبالتالي تقوم بطاقة الأداء المتوازن بسد الفجوة بين الأساليب التقليدية لقياس الأداء واستراتيجية المنظمة من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف قصيرة الأجل.

تناول المبحث الثاني التعريف بمفهوم الاستراتيجية وارتباطها بالأداء، مع توضيح المكونات المعرفية للأداء الاستراتيجي من زوايا مختلفة للدراسات والأبحاث، وخلاصة لما سبق ذكره نستنتج أهم الجوانب التي تكوّن مفهوم الأداء الاستراتيجي وتضع الأعمدة الأساسية لبناء مصفوفة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعناصرها المختلفة

Balanced Scorecard Components and its various Different Elements

1-3-2. التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

Definition and Importance of the Balanced Scorecard

2-3-2. الانتقال من المفهوم التقليدي لقياس الأداء إلى المفهوم الاستراتيجي

Transition from the Traditional Concept of Measuring Performance to the Strategic Concept

3-3-2. محددات بطاقة الأداء المتوازن Determinations of the Balanced Scorecard

بدءاً من تبني المؤشرات البسيطة لقياس الربح والنمو ورضا العملاء، انتهاءً إلى سلاسل من المقاييس المالية التي تبنتها المصارف في تقييم الأداء، فقد أظهرت أدوات التحليل المالي محدودية النتائج التي تعطيها في تقييم الأداء الاستراتيجي وحاجة المصارف إلى مواكبة التغيرات البيئية السريعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحسين مستوى الأداء لديها وتحقيق ميزة تنافسية عالية، ومع تطور بيئة عمل المصارف أصبحت المؤشرات غير المالية ذات أهمية مماثلة لأهمية المؤشرات المالية كما وضح (Norton) في أول دراسة له عام 1990 أن قياس الأداء لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية، حيث أكد أن المقاييس المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment والعائد على الأصول Return On Assets ROA كانت كافية لتقييم الأداء في بيئة الأعمال الصناعية والتي لا تعتمد برأيه على المهارات وكفاءة الموارد البشرية بالقدر الذي تعتمد عليه القطاعات الخدمية، حيث إن المؤشرات المالية أغفلت حاجة المؤسسات المالية والمصرفية للنمو والتحسين المستمر في الأداء على المستويات التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

2-3-1. التعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

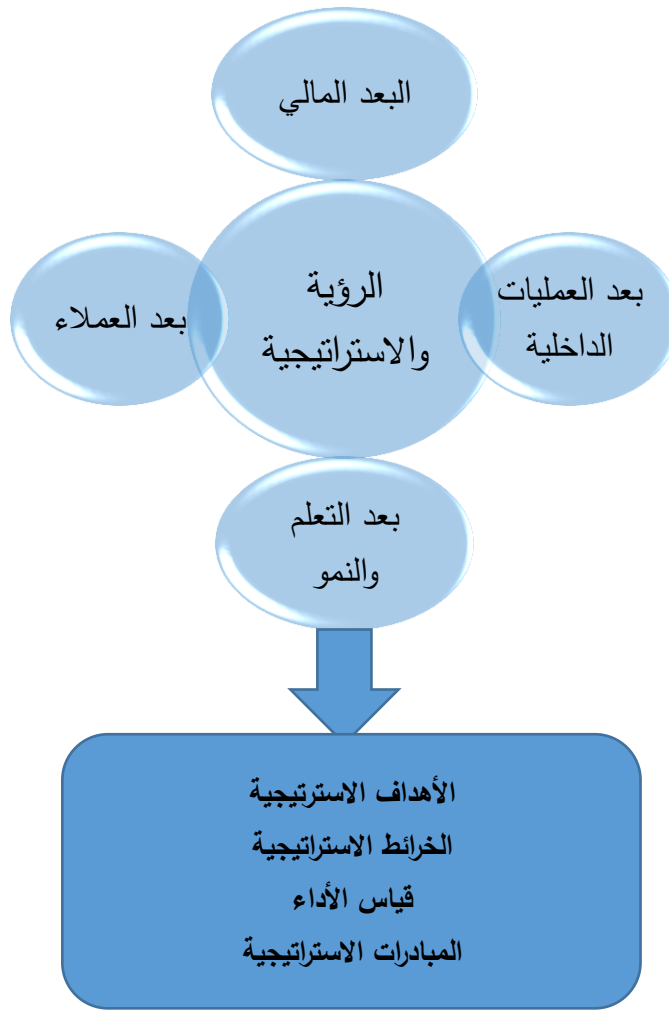
Definition and Importance of the Balanced Scorecard

يُعدّ كل من (Kaplan & Norton) أول من تبنى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية والمؤشرات الاستراتيجية غير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة الأجل للمنظمة فقد عرّف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "هي مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المدراء صورة واضحة وشاملة عن وضع المنظمة، حيث تتضمن مؤشرات مالية تبين نتائج الأعمال في الفترة السابقة بالإضافة إلى مقاييس استراتيجية تشمل أنظمة قياس الأداء التشغيلي والتنافسي مثل: رضا العملاء ومستوى أداء العمليات الداخلية وعمليات التحسين والنمو في أداء المنظمة والتي تنعكس على نجاح المنظمة في المستقبل"⁽¹⁾.

وقد تم تعريفها أيضاً من قبل (Kaplan, 1996) بأنها "منهج مبتكر للإدارة الاستراتيجية يقوم على الربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والأهداف القصيرة الأجل في أداء الأنشطة الداخلية، باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية تقيس الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الخدمة والنمو إضافة إلى ربطها مع رؤية واستراتيجية المنظمة"⁽²⁾. حيث أن المنظمات والمؤسسات المصرفية كانت تعتمد على نتائج الأداء المالي فقط في قياس نجاحها، ولكن تبين مدى قصور مقاييس الأداء المالي وحدها في قياس نجاح المنظمات، أما بطاقة الأداء المتوازن قد أدخلت المقاييس الاستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التي تركز على تحقيق النجاح على المدى الطويل.

(1) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992): "The Balance Scorecard measures that drive performance", Harvard business review, p2.

(2) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996): "Using the Balance scorecard as a strategic management system", Harvard business review, pp76-85.



المصدر من إعداد الباحثة

الشكل (16): استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي.

وعرفت (2GC, 2001) في دراسة لها للمقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ونموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM بأنها "أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، وهي مصممة لتساعد المدراء في المنظمات على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أدوات وسياسات تحقق أهدافها ضمن إطار يحدد الأولويات في الاستراتيجية المتبعة والتي تُعدّ من أهم ما تستند عليه قرارات المستثمرين وأصحاب المصالح والمنظمة بعد ذاتها"⁽¹⁾.

وأضاف (Maltz, 2003) إن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مؤشرات تقيس نتائج القرارات المتخذة في الفترة السابقة ومؤشرات تشغيلية تعكس نتائج الأداء القصير الأجل والذي يعد من أهم عوامل نجاح الأداء في المستقبل"⁽²⁾. وبالتالي فإن آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تحقيق التوافق ما بين الأهداف التشغيلية القصيرة الأجل مع استراتيجية المصرف ورؤيته.

(1) 2GC, Active Management (2001): "The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model –which is the better strategic management tool", London, p2.

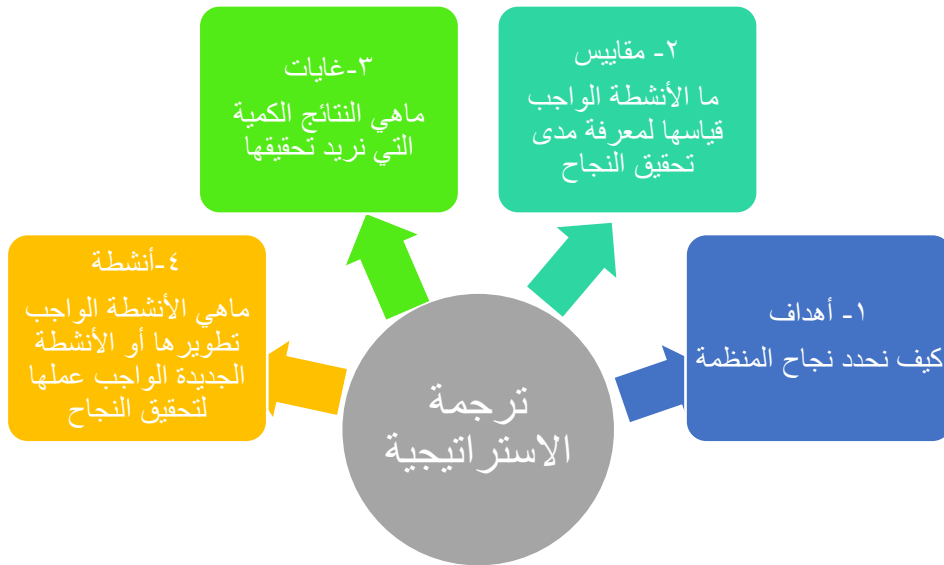
(2) Maltz, Alan C, Aaron J. Shenhar and Richard R & Reilly Malt (2003): "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", Elsevier, p187-204.

وبين (Niven, 2005) أن بطاقة الأداء المتوازن نظام يبدأ من توضيح رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وترجمة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف وأدوات القياس والمبادرات الاستراتيجية المرتبطة بها في أربعة أبعاد متوازنة وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)⁽¹⁾، وطور (Niven, 2014) نظريته حيث توسع بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من نظام لقياس الأداء إلى نظام للإدارة الاستراتيجية وأداة اتصال قوية بين وصف استراتيجية المنظمة وتنفيذها⁽²⁾.

وأشارت مجلة Harvard Business Review أن بطاقة الأداء المتوازن منهجاً مبتكراً للإدارة في المنظمات يتضمن أساساً جديدة في الرقابة على الأداء من خلال قياس نتائج الأداء المحققة في الفترة الماضية ووضع الأهداف المستقبلية على أساسها.

وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC ليست مجرد أداة لقياس وتقييم الأداء، وإنما هي نموذج يساهم في اتصال وتوصيل المبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل للمصرف إلى كافة المستويات الإدارية فيه، وبناء نظام إدارة استراتيجي يرسخ العمليات والقيم والثقافة الجديدة في تقييم الأداء، وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائها المالي وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها الاستراتيجية المحددة وإرضاء جميع الأطراف وكسب رضا العملاء والمساهمين والموظفين.

وصممت بطاقة الأداء المتوازن لتوفر رؤية استراتيجية للمصرف لقياس أدائها وتحقيق أهدافها، ضمن إطار يتألف من أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، إذ يعبر هذا الإطار عن تحويل غاية المصرف واستراتيجيته إلى مجموعة من مقاييس الأداء، ويعد كل محور من المحاور الأربعة محركاً أساسياً من محركات الأداء التي تسعى إلى تحقيق الأهداف، ويتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (17): كيفية ترجمة استراتيجية المنظمة.

(1) NIVEN, Paul R, (2005): "Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance, Wiley, New York, p13

(2) NIVEN, Paul R, (2014): "Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution", Wiley, New York, P25.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن حسب (Kaplan,2001) نهجاً متخصصاً في قياس وتقييم الأداء لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية وإنما يعتمد أيضاً على استراتيجية المصرف في قياس الأداء، حيث يوفر هذا المنهج إطاراً يتضمن مجموعة من السياسات والأدوات المالية وغير المالية تضمن تحقيق رؤية كاملة ومتوازنة لأداء الموظفين والمصرف ككل⁽¹⁾، وبناء عليه فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة تحقق التوافق ما بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ليس فقط من خلال التركيز على تقييم المخرجات المالية، وإنما التركيز أيضاً على المدخلات التشغيلية والتسويقية والتنموية والتي بدورها تساهم في إعطاء صورة شاملة عن مستوى الأداء وتمكّن المصرف من تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

قدم (Kaplan, 2001) خمسة مبادئ لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال اعتبار الاستراتيجية محوراً لإدارة العمليات في المنظمة، ولتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية⁽²⁾:

1- ترجمة الاستراتيجية وبيان آلية تطبيقها في المستويات التشغيلية Translate the Strategy to Operational Terms.

2- التنسيق والمواءمة ما بين المنظمة واستراتيجيتها Align the Organization to the Strategy.

3- جعل الاستراتيجية الوظيفة اليومية لجميع العاملين بكافة المستويات الإدارية Make Strategy Everyone's Everyday Job.

4- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة Make Strategy A Continual Process.

5- مرونة القيادة تجاه التغيرات المحتملة Mobilize Leadership for Change.

وعلى هذا الأساس فقد تم نقل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر (Liu,2017) تدريجياً من نظام لقياس الأداء إلى أداة لتنفيذ الاستراتيجية وإدارة الأداء⁽³⁾، فقد طور (Norton, Kaplan, 2006) في دراسته كيفية الربط بين صياغة الاستراتيجية المنظمة وعملياتها من خلال ست مراحل أساسية⁽⁴⁾ فالمرحلة الأولى تتضمن تطوير الاستراتيجية من خلال قوائم MVV (Missions, Visions, Values) الغايات والقيم والرؤية، تحليل القوى التنافسية الخارجية external competitive forces والتحليل البيئي environmental analysis، المرحلة الثانية تخطيط الاستراتيجية plan a strategy من خلال الخرائط الاستراتيجية Strategy maps وبطاقة الأداء المتوازن BSC، المرحلة الثالثة التوافق بين المنظمة والاستراتيجية الموضوعية Align the organization with the strategy من خلال إدراج الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى جميع الوحدات الإدارية ومشاركة

(1) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", Part II, American Accounting Association, Vol. 15 No. 2, pp.147-160.

(2) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", OP.cite.

(3) Liu, Yi-Ming (2017): "Using Balanced Scorecard To Help Mproving The Quality Of Care And Service For The Private Clinics In Taiwan", Phd Research, Johns Hopkins University, P15.

(4) Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2006): "Integrating strategy planning and operational execution: Asix stage system", Harvard business review, vol.10, No3, pp2-6.

الموظفين في تحقيق الاستراتيجية وربط أهداف الموظفين مع استراتيجية المنظمة أيضاً، **المرحلة الرابعة** تخطيط العمليات operations planning واستخدام أدوات إدارة الجودة وإدارة العمليات، إعادة الهيكلة، وتطوير نظم الرقابة على العمليات، **المرحلة الخامسة** الرقابة والتعلم Monitor and learn وهي تعد من أهم المراحل فهي تحدد المشكلات والمحددات والتحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة أثناء تنفيذ استراتيجيتها، **والمرحلة السادسة والأخيرة** هي اختبار واعتماد الاستراتيجية Test and adapt the strategy بناء على بيانات ونتائج العمليات الداخلية وبيانات تحليل البيئة الداخلية والقوى التنافسية الخارجية والتي بمجموعها تشكل الإطار العام للدمج بين استراتيجية المنظمة والعمليات.

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربع محاور رئيسية تربط المقاييس المالية وغير المالية مع استراتيجية ورؤية المنظمة، ولتحقيق التميز في الأداء المالي يتطلب تحديد مركز المصرف أمام المساهمين والمستثمرين، ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب رضا العملاء على المنتجات والخدمات المقدمة، ومقابل هذا يتوجب تحديد أنواع الأنشطة التي يجب تطويرها وتحسينها أو إضافتها بناء على الخبرة المكتسبة والتي بدورها تساعد على مواجهة التغيرات البيئية بشقيها الداخلي والخارجي وبالتالي التحسين المستمر للأداء.

وقد أعطت العديد من الدراسات والأبحاث شرحاً وافياً عن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (1) Niven، (2) Verweir، (3) الزرير، (4) إدريس، وعليه يمكن تصنيف محاور بطاقة الأداء المتوازن كالتالي:

المحور المالي: Financial Perspective

يعد المحور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، حيث يهتم بتقديم وصف موضوعي لوضع المصرف أمام المساهمين، وتمثل نتائج هذا المحور مقاييس موجهة لتحقيق الاستراتيجية المصرف، وذلك من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين والتي تعد عاملاً هاماً لتحقيق ميزة تنافسية عالية إلى جانب هدف النمو الذي يعد من أهم مبادرات الاستراتيجية الأساسية.

يعتمد نظام الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية باستراتيجية المنظمة، وتعتبر الأهداف المالية عن المحصلة النهائية لعلاقة المحور المالي بالمحاور الثلاثة الأخرى، إذ تنصب جهود المحاور الثلاثة لتحسين الوضع المالي للمنظمة وتحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية.

ويتضمن المحور المالي عدداً من المعايير الاستراتيجية مثل الربحية الذي يعد هدفاً مالياً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ومعياري النمو لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، العائد على رأس

(1) Verweire, Kurt, Lutgart Van den Berghe,(2004): "Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation", SAGE, London, p38.

(2) NIVEN, Paul R, (2014): "Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution", Wiley, New York, P4-7.

(3) الزرير، رانيا (2008): "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة المصارف"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

(4) إدريس، وائل، صبحي الغالبي، (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص174.

المال المستثمر ومعيار تخفيض التكاليف ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة⁽¹⁾.

و حسب (Grizzel, 2006) فإن أي مقياس يتم استخدامه لتقييم الأداء المالي يجب أن يكون متوافقاً مع استراتيجية المصرف²، وبالتالي لدى كل مصرف استراتيجية معينة تختلف باختلاف المرحلة في دورة حياة المصرف وتقسم هذه الاستراتيجيات حسب (إدريس) إلى⁽³⁾:

استراتيجية النمو: وهنا يرغب المصرف في تحقيق ازدهار ونمو في الحصة السوقية له، وبالتالي يعمل على طرح منتجات وخدمات مصرفية جديدة تحقق ميزة تنافسية عالية، وهذه الاستراتيجية تركز على نمو الأرباح للخدمات الجديدة.

استراتيجية البقاء أو الاستمرار: يعتمد المصرف إلى الحفاظ على الاستثمارات التي تحقق استمراراً في العوائد التي تضمن مستوى معيناً من الربحية وبالتالي تحقق استمرار الوجود بالسوق، وهذه الاستراتيجية تركز على تحقيق مستويات عالية من الربحية.

استراتيجية النضج: ويتبنى المصرف هذه الاستراتيجية في الفترات التي تكون فيها الخدمة في نهاية دورة حياتها وبالتالي يسعى إلى تحقيق عوائد هذه الخدمات دون إضافة أي خدمات جديدة.

محور العملاء: Customer Perspective

لم يعد اليوم مفهوم التركيز على العميل إطار علاقة كلاسيكية كعملاء يشترون خدمات ومنتجات المصرف، حيث تحولت المصارف عن المفاهيم التقليدية التي كانت تنظر إلى العملاء بأنهم طرف من عملية تبادلية دون النظر إلى فهم وإدراك حاجاتهم. وأصبح فهم احتياجات وتوقعات العملاء جزءاً لا يتجزأ من عمل المصارف كأساس لتطور مفهوم التسويق للمنتجات والخدمات المصرفية، وتطوير المنهج المتبع في أن منظمات الأعمال والمصارف تنتج ما يمكن تسويقه وليس تسويق ما يمكن إنتاجه، وذلك بالنظر إلى الحاجات الفعلية للعملاء ومتطلبات السوق.

ومن خلال منظور العملاء يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من الإدارة ترجمة رسالتهم حول خدمة العملاء إلى أهداف تتلخص في أربعة جوانب وهي الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، الكلفة (السعر) ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى مقاييس محددة تعطي مجتمعة صورة واضحة للأداء، ويجب على المصرف أن ينظر إلى أدائه من أعين العملاء إذ تقوم الإدارة بتحديد قطاعات العملاء والسوق التي سوف تتنافس فيها وبالتالي تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء التي تعكس النتائج الناجمة من الاستراتيجية

(1) إدريس، وائل، صبحي الغالبي، (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي الجزء الأول"، مرجع سابق ص175.

(2) Grizzell, Paul, Mark Blazey (2006): "Alignment of Baldrige with Six Sigma, Lean Thinking, and Balanced Scorecard, Insights to Performance Excellence", p7.

(3) إدريس، وائل، صبحي الغالبي، مرجع سابق ص175

المصاغة والمنفذة، ومن أهم هذه المقاييس رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصة السوق في القطاعات المستهدفة.

إن المؤسسات المصرفية اليوم تنظر إلى العملاء كمشاركون حقيقيون في النجاح ولهم دور مهم في القرارات الاستراتيجية وجزء من أصول المصرف، حيث إن تحقيق رضا العملاء على أسس علمية ومنهجية يساهم في ضمان ولاء العملاء، وليس بالضرورة أن يقود رضا العملاء إلى الولاء، ولكن ولاء العملاء هو نتيجة رضاهم المستمر للمنظمة وبالتالي يعزز أداء المصرف ويزيد الحصة السوقية، ويضمن نمو الأرباح على المدى البعيد.

محور العمليات الداخلية Internal operations Perspective

تعد العمليات والأنشطة الداخلية حجر الأساس في بناء قدرة المصرف على تحقيق أعلى مستويات الأداء والميزة التنافسية المستدامة.

يمثل بعد العمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي يتميز بها المصرف عن غيره من المصارف، كما أنها أهم مكونات سلسلة القيمة الداخلية التي تحقق متطلبات وحاجات العملاء وبالتالي أهداف أصحاب المصالح، وتنطلق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي ترتبط بالعمليات الداخلية من الأنشطة التي لها أثر على رضا العملاء حيث يتوجب على المصارف تحديد وقياس كفاءتها وكفاءة تقنياتها المستخدمة لضمان المواكبة لاحتياجات السوق وبالتالي تحديد المقاييس والعمليات التي تشكل سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية التي تعتبر حاسمة وحساسة بالنسبة للمصرف الذي ينطلق من تحديد احتياجات العملاء وينتهي بتحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية، إذ أن هذه العمليات مرتبطة بتحقيق الأهداف المالية للمنظمة وخلق قيمة تفردية للعملاء.

ويتألف محور العمليات الداخلية حسب (الغالي، إدريس، 2009)¹ من ثلاث دورات رئيسية وهي:

- 1- دورة الإبداع: ويتم وفق هذه الدورة دراسة وتحديد حجم السوق من الخدمات وشرائح العملاء الذين يتعاملون مع كل خدمة، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المصرف وعملياته الداخلية على مقابلة احتياجات العملاء من خلال تطوير خدمات وإدخال خدمات جديدة ومتطورة، بعد ذلك توضع خطة أداء العمليات للتزويد بالخدمة المطلوبة.
- 2- دورة العمليات: والتي تنطلق من العمليات الداخلية وأداء الخدمات للعملاء وتحسين جودة العمليات الداخلية وتخفيض الزمن اللازم لأداء الخدمة للعملاء.
- 3- دورة خدمات ما بعد البيع: والتي تركز على تقييم الخدمة المقدمة للعميل ما بعد عملية تقديم الخدمة، مع تحديد الدورة الزمنية المطلوبة للاستجابة للعميل، وبرامج التدريب التي يعدها المصرف لتدريب الموظفين من أجل تحسين جودة العلاقة مع العميل، ومقابلة متطلباته.

محور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

وهو البعد الرابع لبطاقة الأداء المتوازن والذي بدوره يوضح كيفية بناء بنية تحتية قوية للمصرف من خلال التركيز على الأصول غير المالية والتي تساعد في تحقيق أهداف النمو والتحسين المستمر وخلق قيمة مضافة، ينشأ هذا البعد من ثلاثة مصادر رئيسية وهي: رأس المال البشري وأنظمة المعلومات و الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج⁽¹⁾ ولكل مصدر معايير خاصة يتم تطويرها بما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة وبالتالي تساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة في دقة المعلومات المطلوبة لسير الاعمال بالإضافة إلى التنسيق الدائم ومراقبة التغيرات البيئية السريعة⁽²⁾.

ومن أهم مكونات محور التعلم والنمو **إمكانيات الموظف** حيث تولي المصارف اليوم اهتماماً متزايداً في تقييم قدرات الموظفين من حيث مستوى خبراتهم وامكانياتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة ومهارات التواصل مع الآخرين. **تقدير الموظفين** من العوامل الهامة لتحقيق رضا الموظف بيئة العمل ودرجة الاندماج بالعمل، وقد لوحظ أنه كلما ارتفعت درجة ولاء العاملين كانوا أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، كما أن الاحتفاظ بالعاملين المتميزين والإيجابيين الذين يمثلون أعمدة المصرف، يعزز من قيمة المصرف ويحقق النمو على المدى الطويل، **إنتاجية العاملين** التي تمثل مقياساً للمخرجات المرتبطة بقدرة العاملين المهارية والسلوكية والتطويرية والإبداعية، فإن الإنتاجية هي تلك المخرجات مقسومة على المدخلات المشاركة في العملية وإن هذا المقياس يعد واحد من المؤشرات التي تعطي النتائج النهائية من خلالها قيمة مضافة حقيقية لزيادة وتيرة نجاح المنظمة أما **نظم المعلومات المتاحة في المنظمة** فإنها تقيس الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المنظمة ودقة المعلومات المطلوبة ومعرفة استخدامهما، وكلما كانت إمكانية الحصول على المعلومات متوفرة لأي موظف في كافة المستويات الإدارية انعكس ذلك إيجابياً على مستوى أداء المنظمة. وفي بيئة الأعمال التنافسية يتوجب أن يحقق أداء العاملين مستوى من الفعالية والتي تتطلب وجود معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات وبعض الجوانب المالية المهمة وخصوصاً لدى العاملين ذوي التعامل المباشر مع العملاء، بالنوعية والتوقيت الملائمين، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات التي تساهم في تعزيز العلاقة مع العملاء وإن وجود نظام تغذية عكسية قوي يعطي هؤلاء العاملين القدرة على التكيف والاستجابة المناسبة لطلبات العملاء. وبالنسبة **للتحفيز والتمكين والاندماج** فإن هذه العوامل مجتمعة من أهم المؤشرات التي تساهم في رفع مستوى الأداء للمنظمة.

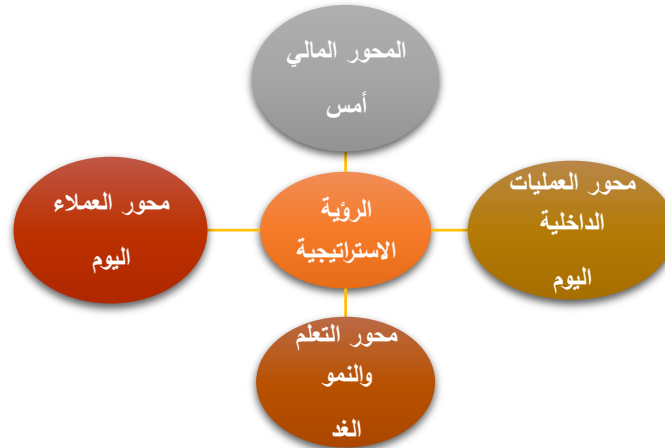
أهمية بطاقة الأداء المتوازن the importance of the Balanced scorecard

عندما ظهر مفهوم الأداء المتوازن لأول مرة عام 1990 ركز فيها Kaplan، Norton على ربط الأنشطة التشغيلية الداخلية القصيرة الأجل والرقابة عليها برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة الأجل

(1) Contemporary Techniques of Performance Measurement (Balanced Scorecard and Six Sigma

(2) KURT VERWEIRE & LUTGART VAN DEN BERGHE (2004): "Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation", SAGE Publications, London, p37.

والوصل بينهما من خلال أربعة محاور رئيسية (المالي، العمليات، العملاء، التعلم والنمو)، والشكل التالي يبين ارتباط محاور بطاقة الأداء المتوازن مع الأبعاد الزمنية (الأمس، اليوم، الغد):⁽¹⁾



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (18): مفهوم ارتباط محاور بطاقة الأداء المتوازن مع الأبعاد الزمنية.

يبين الشكل السابق أهمية الأبعاد الزمنية في نظام الأداء المتوازن، حيث إن نتائج الالتزام بالمعايير والسياسات الموضوعة من قبل المنظمة لا تظهر نتائجها على المدى القصير، وهذا يقترن بوجود نظام رقابي دوري ومستمر يبين النتائج المحققة من تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن في النواحي المالية وغير المالية، ويعد منهج الأداء المتوازن إطاراً عاماً يتضمن تطبيق استراتيجية المنظمة، انطلاقاً من الرؤية القيادية Vision والاستراتيجية Strategy التي تشتق منها عوامل النجاح الحرجة CSF's من خلال نموذج "محاور النجاح" Success Dimensions model⁽²⁾ والذي تبين خلال دراسة مقارنة ما بين نموذج محاور النجاح ومنهج بطاقة الأداء المتوازن أن نموذج النجاح يعتمد على قياس الأداء على المستويات التنفيذية والتشغيلية، والذي يركز على المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية، وعندما يتم قياس مؤشرات النجاح على المدى القصير فإن التدابير التي يمكن اتخاذها لا تبين مدى نجاح المنظمة على المدى الطويل وبالتالي النموذج يفنر إلى المقاييس التي ترتبط باستراتيجية المنظمة وتقتصر معاييرها فقط على المؤشرات المالية قصيرة الأجل، بينما اعتمد منهج بطاقة الأداء المتوازن على سد هذا القصور وتزويد المدراء بنتائج قياس الأداء على المستوى المالي وغير المالي.

ومن الجدير بالذكر أنه عند تطوير بطاقة الأداء المتوازن من الضروري تحقيق التوازن بين الكمية والنوعية من جهة وإيجاد التوازن بين هذه المقاييس من جهة أخرى، من خلال تضمين مؤشرات من أهمها حسب (Balkovskaya, 2016)⁽³⁾ مؤشرات قصيرة الأجل short term indicators والتي تفيد في قياس أداء

(1) الصرن، رعد وآخرون (2016): "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 415.

(2) Maltz, Alan C. Aaron J. Shenhar and Richard R. Reilly, (2003): "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", op.cite.

(3) Balkovskaya, Daria, Liubov Filneva, (2016): "The use of the balanced scorecard in bank strategic management", Int. J. Business Excellence journal, Inderscience Enterprises, Russia, Vol.9, No.1, pp.48-67.

العمليات والأنشطة قصيرة الأجل ومؤشرات طويلة الأجل long term indicators تركز على قياس أداء الأنشطة على المدى الطويل مثل العائد على الاستثمار (ROI) return on investment، وأشارت (الزير، 2005) إلى المقاييس التي تتبع لعوامل البيئة مؤشرات البيئة الداخلية internal environment indicators ومؤشرات البيئة الخارجية external environment indicators مثل تحليل متطلبات أصحاب المصالح المختلفة العملاء والمساهمين وأيضاً تحليل الأسواق. ولتحقيق الأداء المستهدف من قبل المصرف في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحسب (Wu, 2012) يتم اختيار عدد من المؤشرات التي تعطي الفرصة في إدخال تحسينات طويلة المدى على العمليات الداخلية لدى المصرف وتعزيز النتائج المالية لديه وتسمى المؤشرات المرجعية reference indicators وأهم هذه المؤشرات الحصة السوقية وقياس رضا العملاء والموظفين⁽¹⁾. وتعكس مؤشرات القيادة أو المؤشرات الإرشادية Leading indicators مثل العائد على الاستثمار (ROI) return on investment والذي يقيس مدى كفاءة الإدارة العليا في المصرف.

ينبغي التفكير بمنهجية بطاقة القياس المتوازن على أنه نظام إداري وليس فقط برنامج لقياس أداء، فهذه المنهجية هي مزيج من أدوات القياس والتي ترتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبناء عليه فهي نوع هام من أنواع الأنظمة الإدارية الحديثة التي يحتاج إليها المصرف لكي يتمكن من البقاء والاستمرار في ظل الظروف الحالية السائدة، فضلاً عن كونها تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات بشكل أسرع، وتوفر المعلومات الحديثة التي تحتاجها الإدارة بوقت أقل.

وتظهر أهمية وفوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حسب (Frost، الصرن، الزير) كالاتي⁽²⁾:

1- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد العمليات الأكثر أهمية والمرتبطة باستراتيجية المنظمة، وبالتالي استخدام الموارد التي تتوافق مع تحقيق الأهداف من جهة وترفع من مستوى الأداء من جهة أخرى.

1- بطاقة الأداء المتوازن ترفع من مستوى الأداء من خلال التغذية الراجعة أو المرجعية والتي تعتبر أداة قوية تعزز الأداء على جميع المستويات في المنظمة، وعليه فإن الأفراد العاملين يعلمون ما المطلوب عمله وكيفية تحقيقه وهذا ما يؤدي إلى تحقيق تحسن وتطور في الأداء.

2- ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية تدخل في الأعمال اليومية للمنظمة، وبالتالي توجه أداء العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء في المستقبل.

3- تساعد في تأسيس قاعدة قوية لاتخاذ القرارات بفضل المعلومات التي يوفرها هذا المنهج للإدارة والتي بدورها تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب.

(1) Wu, H.Y. (2012): 'Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard', Evaluation and Program Planning, Vol. 35, No. 3, pp.303-320.

(2) Frost, Bob, (2010): "Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard a paper in the Performance Perspectives Series", Performance Perspectives Series, pp.214-350.

- 4- تعطي فكرة شاملة عما يجري في المنظمة وإلى أين تسير الأعمال، بالإضافة إلى كشف الفجوات في أداء الدوائر المختلفة من خلال قياس الانحراف عن الأهداف الموضوعية ومعالجة تلك الفجوات.
- 5- تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.
- 6- تعزيز نظام الرقابة على الأداء وبالتالي المراجعات الدورية المنتظمة بدءاً من استراتيجية المنظمة وأدائها بشكل عام نزولاً إلى مؤشرات الأداء التي تعطي مزيداً من التفاصيل، واستخدام الإجراءات والتدابير التصحيحية في الوقت المناسب وبما يتوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2-3-2. الانتقال من المفهوم التقليدي لقياس الأداء إلى المفهوم الاستراتيجي

Transition from the Traditional Concept of Measuring Performance to the Strategic Concept

انطلاقاً من تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها منهجية تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس متمثلة بأربعة محاور رئيسية، فإن الفكر الشائع لبطاقة الأداء في إمكانية تطبيقها على أي قطاع حيث إنها تتميز بالمرونة وقابلية التنفيذ سواء في شركات صناعية تجارية مالية خدمية صحية بالقطاعات العام والخاص لتحقيق النجاح للمنظمة ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي.

مرت بطاقة الأداء بعدة مراحل تم من خلالها تطوير مفهومها مع تطور بيئة الأعمال المحيطة حسب (Murby, 2005)⁽¹⁾ حيث انطلقت بالمستوى أو الجيل الأول من مفهوم اعتبارها إطاراً عاماً وشاملاً لقياس الأداء من خلال توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في قياس الأداء المالي والعملياتي ومستوى رضا العملاء والتعلم والنمو الداخلي.

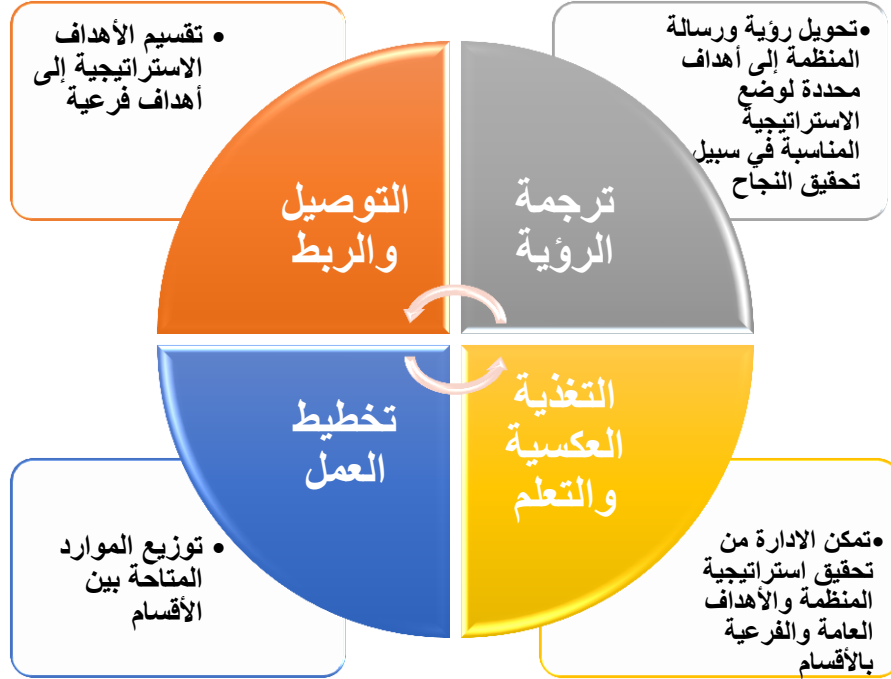
إن توفير المعلومات في قياس الأداء لم يعد مطلباً أساسياً لتلبية احتياجات الإدارة الداخلية فحسب، فقد أصبحت هذه المعلومات مطلباً مهماً لأصحاب المصالح الخارجيين، وذلك من خلال تحديد أهداف ذوي المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين، الموردين)، وتحقيق التوافق ما بينها وبين أهداف المنظمة، محاولة منها لتحقيق متطلبات جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

في الجيل الثاني تم التركيز على فهم وإدراك الموظفين والأقسام على ما يجب القيام به للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي رفع مستوى الأداء، وإدخال معايير ومقاييس لمراقبة سير العمليات الداخلية ومستوى التطور المحقق، ومن أهم هذه المقاييس "TQM, Malcolm Baldrige award initiatives" نظام إدارة الجودة الشاملة ونموذج "Baldrige"، حيث تم توجيه انتقادات لهذه المعايير على أنها ليست سوى توسيع لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية "KPIs". ومن هنا اعتمد منهج الأداء المتوازن على توفير المعلومات

(1) Murby, Liz, Stathis Gould (2005): "Effective Performance Management with the Balanced Scorecard Technical Report", CIMA Chartered Institute of Management Accountants, London, P2-10.

المتعلقة بالنشاطات الداخلية للمنظمة وتحليل هذه المعلومات، وقد ساهم هذا في بداية الانتقال من مفهوم قياس الأداء لتحقيق الأهداف إلى مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الأهداف.

وبين (Kaplan, 1996) أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثاني يتضمن أربعة محاور رئيسية وهي⁽¹⁾:



Source: Kaplan, Robert S.& Norton, David P (1996): "Using the Balanced scorecard as a strategic management system", Harvard business review.

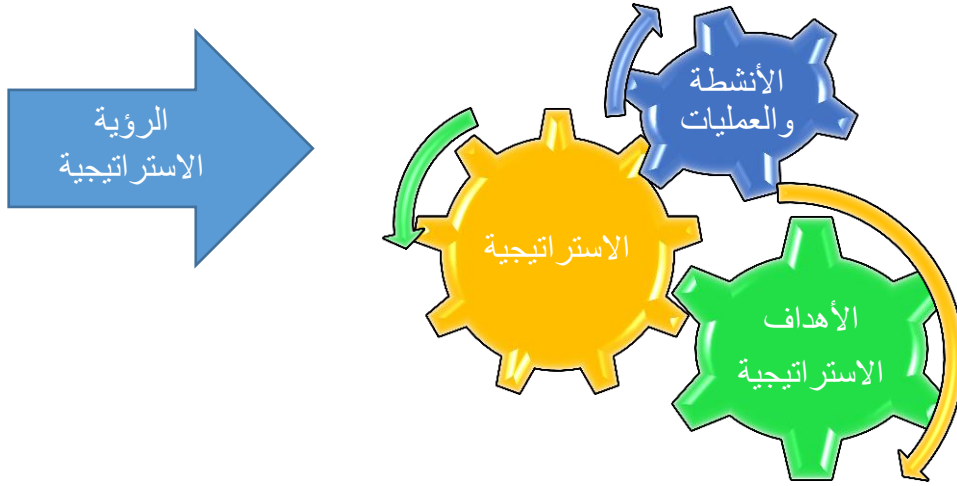
الشكل (19): مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثاني

يظهر الشكل أول مرحلة من مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثاني وهي **ترجمة الرؤية** Translating the vision حيث تعد رؤية المنظمة أساس تحديد الاستراتيجية، ومن أهم مراحل تطبيق بطاقة الأداء تحديد الاستراتيجية إذ يتوجب على المنظمة أن تترجم رؤية ورؤية المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية المناسبة في سبيل تحقيق النجاح، وبالتالي وضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الاستراتيجية وتشكل مؤشرات قياس الأداء في بطاقة الأداء، أما المرحلة الثانية تتجسد في **التوصيل والربط** Communicating and Linking وفيها يتم تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وبالتالي يقوم كل قسم أو فرع في المنظمة بتحديد أهدافه والمقاييس الخاصة به كجزء من أهداف المنظمة ومقاييس البطاقة الخاصة به، ويشارك في هذه عملية تصميم البطاقة كافة المستويات الإدارية عن طريق جعل الاستراتيجية مسار عمل جميع الأقسام وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها بالأهداف الفرعية للأقسام. وتمثل المرحلة الثالثة **تخطيط العمل** Business planning من خلال توزيع الموارد المتاحة للمنظمة، ووضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة. والمرحلة الأخيرة هي **التغذية العكسية والتعلم** Feedback and learning وتعد من أهم الأدوات المستخدمة من قبل

⁽¹⁾ Kaplan, Robert S.& Norton, David P (1996): "Using the Balanced scorecard as a strategic management system", Harvard business review, pp.76-85.

الإدارة لمعرفة مدى تحقيق استراتيجية المنظمة والأهداف العامة والفرعية بالأقسام، وتمكّن المعلومات الراجعة المدراء من التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

وهنا نجد أن أنظمة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية ورسالة المصرف من خلال تحويل الرؤية والرسالة إلى خطوات قابلة للتنفيذ، ويمكن القول أن الهدف الاستراتيجي هو مجموع أنشطة التحسين المستمر التي يجب القيام بها لتنفيذ استراتيجية المصرف على نحو جيد، وتحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأنشطة الداخلية.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (20): التوافق بين الرؤية والرسالة مع الاستراتيجية من خلال التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة.

ولا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية من دون استخدام مقاييس للأداء تغطي في مجملها جميع العمليات والأنشطة الداخلية للمصرف مثلاً، وعوامل النجاح وربط المقاييس الموضوعية بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بحيث تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي تم التوصل إليها من قبل (Kaplan, Norton, 2004) وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع بين الإجراءات والنتائج، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء⁽¹⁾.

وتعد الفرضية الكامنة وراء بطاقة الأداء المتوازن أن جميع قرارات الإدارة التي تحدد الإجراءات المطلوبة وكيفية تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية، يكون لها تأثير في نجاح المنظمة، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تفسير الاستراتيجية على نحو فعال من الناحية التشغيلية. وبالتالي تصبح الاستراتيجية "تشغيلية" من خلال العلاقات المفترضة بين الإجراءات والنتائج ومن خلال قياس هذه النتائج بمؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في بطاقة الأداء يتم إنشاء معلومات الإدارة التي تسترشد بها في عملية صنع القرار، وهنا تم إدخال مفهوم علاقات السبب والنتيجة الذي يعد من أهم التحسينات على بطاقة الأداء حيث أن علاقات السبب والنتيجة والخرائط الاستراتيجية التي تمثل الجيل الثالث لبطاقة الأداء وضحت مفهوم الأداء

⁽¹⁾ Kaplan, Robert S. & Norton, David P (2004): "Strategy Maps, Covertng intangible assets into tangible outcomes", Harvard business school, United States, p10.

المتوازن من خلال التكامل ما بين الاستراتيجية ومقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، والشكل التالي يوضح علاقات الارتباط بين السبب والنتيجة



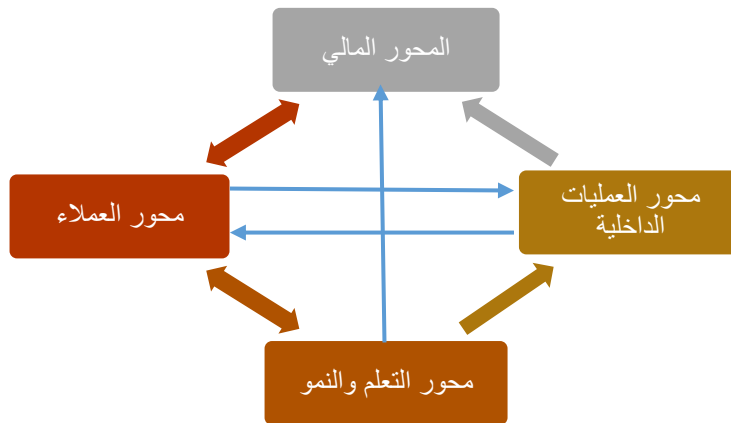
المصدر إعداد

الباحثة.

الشكل (21):

علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن.

يفترض الشكل السابق أن الهدف هو زيادة معدلات الربحية في المصرف، وبعد العميل الركيزة الأساسية في عمل المصارف، حيث ترتبط ربحية المصرف بدرجة ثقة العملاء وارتباطهم، ولبناء علاقة جيدة مع العملاء ينبغي تحسين جودة أداء العمليات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات العميل، وتقديم خدمات ترفع من مستويات الرضا، وبالتالي فإن درجة خبرة العاملين وكفاءتهم وارتفاع مستوى إنتاجيتهم يساهم في تحقيق أهداف العمليات الداخلية وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة له والذي بدوره يرفع من معدلات الربحية في المصرف. وبالتالي فإن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف كل محور من المحاور والذي يعتبر جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالأهداف في محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف العمليات الداخلية والذي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، وبهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من مزيج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض من خلال المحاور الأربعة وعلاقات السبب والنتيجة لتحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (22): الخريطة الاستراتيجية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.

وبالمقابل تبنت معظم الشركات والمنظمات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية ومن خلال تطبيقها للمنهج لاحظت وجود عدة معوقات ونقاط سلبية تحد من

تصنيف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام متكامل لتحسين الأداء الاستراتيجي حيث بين كل من (Maltz, Gupta) من خلال دراسات بحثية وتجارب ميدانية أهم محددات منهج بطاقة الأداء المتوازن ونلخص أهم النقاط المستفادة بما يلي⁽¹⁾:

محددات بطاقة الأداء المتوازن Determination of the Balanced Scorecard

- 1- يتيح منهج الأداء المتوازن النظر إلى المنظمة من خلال أربعة محاور رئيسية وهي المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وعلى الرغم من أهمية هذه المجالات الأربعة في توفير النجاح لاستراتيجية المنظمة، إلا أن هناك جوانب أخرى قد لا تقل أهمية عن هذه المحاور وأهمها البعد البيئي ودور المجتمع في تحديد الظروف البيئية بشقيها الداخلي والخارجي وإمكانية الربط والتكامل بين المقاييس المستخدمة في المنهج مع الظروف البيئية المحيطة.
- 2- يقوم منهج الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية تتمثل في حشد قوى المنظمة لتحقيق الاستراتيجية والعمل بها كمهام يومية لكل فرد، ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بالسهولة حيث أن بطاقة الأداء المتوازن لم تستطع أن تسلط الضوء على علاقات التعاون (المساهمين، الدائنين، الإدارة والموظفين) في تحقيق أهداف المنظمة من جهة والتأثير السلبي على تحقيق استراتيجية المنظمة مقابل مصالحهم الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين.
- 3- تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية وبالتالي فهي موجهة نحو المدراء بدلا من العمليات. وبوصفها نظاما للإدارة الاستراتيجية، فإنها تتضمن جوانب مختلفة من المنظمة، ومع ذلك فهي تعد أداة غير فعالة على المستوى التشغيلي⁽²⁾.
- 4- لا يمكن للموظفين في مستوى العمليات تطبيق منهج الأداء المتوازن، وهذا ما يؤدي إلى خلق فجوة في التواصل بين المدراء والموظفين في مستوى العمليات.
- 5- بطاقة الأداء المتوازن لا توفر إرشادات للتنفيذ على مستوى العملية. وعلى الرغم من أنه يمكن تحديد التدابير على مستوى مخرجات العملية، فإنه لا يمكن تحديد المدخلات التي تساهم في تحسين جودة العمليات والأداء.
- 6- بطاقة الأداء المتوازن لا تعالج الأصول غير الملموسة للمنظمة، فهي تفتقر إلى مفهوم القيادة، والابتكار، استثمار رأس المال الفكري، والتحسين المستمر للعمليات.
- 7- تختلف المقاييس والأهداف الموضوعة لكل منظمة حسب الاستراتيجية المختارة حيث لا توجد مقاييس معيارية تتناسب مع كل المجالات أو حتى ضمن المجال الواحد، وقد أوضحت الدراسات أن كل منظمة يجب أن تصمم بطاقة الأداء الخاصة بها والتي تبين شريحة العملاء المستهدفة وأي العمليات الداخلية المناسبة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.

(1) Maltz, Alan c., Aaron J. Shenhar and Richard R. Reilly, (2003): "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", Op.cite..

(2) Gupta, Praveen, (2009), op.cite, p33.

وبالتالي يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الاستراتيجية في تقييم الأداء للمصارف، والتي تربط استراتيجية المصارف بنظام قياس الأداء والتوافق بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف والارتقاء بمستويات الأداء، فهو نظام إداري يحدد متطلبات التدريب وتطوير الكفاءات والمهارات والاستفادة من الخبرات (محور التعلم والنمو) والتي بدورها تزيد من كفاءة وفعالية العمليات الداخلية (محور العمليات الداخلية) والذي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (محور العملاء) وهذا ما يؤدي إلى ازدياد مستوى الربحية وارتفاع قيمة المصرف نسبةً إلى منافسيه.

المبحث الرابع: شرح وتحليل عناصر النموذج المقترح وأهمية دراسته.

Explain and Analyze the Elements of the proposal Model and the Importance of its Study.

1-4-2. فكرة النموذج المقترح the Idea of the proposal Model

2-4-2. المكونات المعرفية للنموذج المقترح

The Cognitive components of the proposal Model.

3-4-2. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق النموذج المقترح في المصارف السورية

Critical Success Implemenation factors of the proposal Model in the Syrian Banks.

أصبح مفهوم تطوير وتحسين الأداء ذا أهمية كبيرة على مستوى منظمات الأعمال بشكل عام والمصارف بشكل خاص، وأصبح نظام تقييم الأداء المعتمد ذا صلة وثيقة بتقييم نجاح المصارف وبقائها، وقد حظي تطوير الأدوات المستخدمة في قياس الأداء اهتماماً كبيراً من الدراسات والأبحاث والتي تبنتها المصارف، لتصبح أحد أهم الأدوات الإدارية الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، بناء على أن إدارة الأداء ومراقبته تحتلان أهمية كبيرة في تحسين ودفع عجلة التنمية وكذلك مواجهة معظم معطيات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. حيث تسعى المصارف إلى تبني أنظمة قياس أداء فعالة قادرة على تحقيق معدلات نمو مستدامة وربحية عالية.

إن فاعلية المصارف تعتمد بشدة على ضرورة مفادها وجود أداء متماسك وموثوق للعمليات والأنشطة الداخلية النازمة لعملها إضافة للخدمات التي تقدمها وهذا ما يشكل أهم معايير التنافسية لدى المصارف اليوم.

2-4-1. فكرة النموذج المقترح The Idea of the proposal Model

إضافة إلى تطوير وتحسين الأداء، تعد أنظمة الجودة من أهم طرق تقييم وتحسين الأداء المعاصرة وأداة تنافسية فعالة، حيث يرى (Liang, 2014) أن الجودة تساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وأن التركيز على تحقيق التميز في المنتجات والخدمات المقدمة يعزز من عائدات الربح المباشر للمنظمة عن طريق زيادة المبيعات للمنتج ذي الجودة العالية مقارنة مع المنافسين⁽¹⁾. وعلى هذا الأساس يرى (الصرن، 2005) أن الجودة هي الدافع الأساسي للتركيز بشكل فعال على عولمة الخدمات المصرفية وبالتالي تحقيق نمو السوق المصرفي والربحية على المستوى العالمي وتعزيز دور فعالية القيادة التي لا تجعل أنظمة قياس الأداء أدوات لمراقبة سير العمليات فحسب وإنما تخلق الفرص الأفضل لتحقيق عائد مضمون على الاستثمار من جهة والتحسين المستمر لأداء الأعمال والأفراد من جهة أخرى⁽²⁾. وقد وضع (Colm, 2012) أن المفهوم الأساسي للجودة اليوم يتمحور حول كيفية إرضاء العميل، وللوصول إلى هذا الهدف يجب رسم استراتيجية مصرفية يكون أحد أهم محورها العميل أو الزبون وفقاً لما يرغب ويحتاج، وتشجيع العمل الجماعي في كل قسم من أقسام المصرف لفهم وإدراك الاستراتيجية المتبعة، وعند تحقيق أهداف المصرف المتمثلة برفع مستوى جودة العمليات والخدمة المصرفية المقدمة وتحسين الأداء الاستراتيجي نكون قد حققنا زيادة في نمو المصرف والربحية على المدى الطويل وهذا الإطار الذي تقوم عليه استراتيجية مصفوفة الأداء المتوازن⁽³⁾.

(1) Liang, C. P. (2014): "A review of lean six sigma and Malcolm Baldrige national quality award and a proposal for the future". National university of Singapore, Msc. dissertation.

(2) الصرن، رعد (2005): "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص19.

(3) Colm Heavey & Eamonn Murphy, (2012), "Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", The TQM Journal, Vol. 24 Iss: 2, pp.109-121.

يعد منهج الستة سيجما من أوائل النهج التنظيمية الذي كان قائماً منذ عام (1980) ويهدف إلى تحسين جودة العمليات الداخلية والمنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق التميز التشغيلي (Nayeri,2016)⁽¹⁾، من خلال أدوات ومعايير معينة كما وضع (Balasubramanian,2015) تعمل على رفع مستوى جودة العمليات وجودة الأداء بشكل عام⁽²⁾، وتخفيض نسبة الأخطاء والعيوب ونسبة الفشل في العمليات حسب (Brocke,2015) وإدخال الموارد البشرية كعامل هام من عوامل تحسين الأداء والعمليات⁽³⁾، وبالمثل أعطت بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً يقوم على تحويل الاستراتيجية التنظيمية إلى استراتيجية "سباق أو تطلعية"⁽⁴⁾ لتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأجل وبالتالي تحسين قدرتها على المنافسة.

ونظراً إلى التحديات المعقدة التي تواجه المصارف في بيئة الأعمال الحديثة فقد أجمعت الدراسات العديدة على فكرة تقوم على مبدأ ضرورة ربط منهج الستة سيجما باستراتيجية المنظمة من خلال دمج مفهوم الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن بمصفوفة أداء تعد منهاجاً قوياً في تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي وهي مصفوفة الأداء المتوازن Six Sigma Balanced Scorecard، ومن أهم هذه الدراسات⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾ (Antony, 2005) (Coronado, Antony, 2002) (Snee, 2010)⁽⁷⁾ (McAdam,Lafferty,2004)⁽⁸⁾ وبين (Huesing, 2008) أن مصفوفة الأداء المتوازن Six Sigma Balanced Scorecard تعد أفضل منهج للوصول إلى أعلى مستويات التميز التشغيلي في المنظمة⁽⁹⁾.

(1) Nayeri, Mahmoud Dehghan, Malihe Rostami (2016):" **EFFECTIVENESS OF SIX SIGMA METHODOLOGY THROUGH BSC IN BANKING INDUSTRY**", Journal of Asian Business Strategy, Vol. 6, No. 1, pp.13-21.

(2) Balasubramanian, S. S., Jones, E. C., Gray, B., Armstrong, H., & Samdurkar, R. (2015): "Evaluating six sigma implementation effectiveness through statistical process control". Strategic Management Quarterly, 3(1), 49-70.

(3) Brocke, V. J., & Rosemann, M. (2015): "The six core elements of business process management. In Handbook on Business Process Management", Springer Berlin Heidelberg, pp. 105-122..

(4) Colm Heavey& Eamonn Murphy, (2012), op.cite ,p108.

(5) Antony, J., Kumar, M. and Madu, C.N. (2005), "Six Sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises: some empirical observations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 22 No. 8, pp. 860-874.

Antony, J., Banuelas, R. and Kumar, A. (2006): "World Class Applications of Six Sigma", Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford. .

(6) Coronado, R.B. and Antony, J. (2002): "Critical success factors for the successful implementation of Six Sigma projects in organisations", Total Quality Management Magazine, Vol. 14 No. 2, pp. 92-9..

(7) McAdam, R. & Lafferty, B. (2004): "A multilevel case study critique of Six Sigma: statistical control or strategic change?" International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 No. 5, pp. 530-49.

(8) Snee, R.D. (2010): "Lean Six Sigma- getting better all the time", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 1 No. 1, pp. 9-29..

(9) Huesing, T. (2008): "Six Sigma through the years", available at: <http://6sigmaexperts.com>.

وعلى هذا الأساس اعتبر (Schultz, 2011) أن "دمج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن يولد أداة إدارية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المالية وتحسين رضا العملاء وتقدم طريقة عمل جديدة لقياس الأداء"⁽¹⁾. وأضاف (توفيق، 2012) أن مصفوفة Six Sigma Balanced Scorecard منهجية استراتيجية هدفها تعظيم الربحية والنمو وتسريع التحسين وتعزيز مسؤولية القيادة وتشجيع انخراط ومشاركة الموظفين، حيث إنها تعمل على ملء الفراغات التي تركتها المنهجيات والطرائق الأخرى في قياس وتقييم الأداء⁽²⁾. والغرض من المصفوفة حسب (Gupta, 2004) له شقان رئيسيان، والشكل (23) يوضح الغرض من المصفوفة⁽³⁾:



GUPTA, Praveen. (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit p29.

الشكل (23): الغرض من مصفوفة الأداء المتوازن Six Sigma Balanced Scorecard

وبناءً عليه حدد (Gupta, 2004) السمات البارزة لمصفوفة Six Sigma Balanced Scorecard بما يلي:

- 1- توفر نموذجاً جديداً ومبتكراً لقياس مستوى Six Sigma في المصارف.
- 2- تتوافق وتنسجم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية والمصرفية.
- 3- تحافظ على وضوح البيانات المالية من حيث التكاليف، الإيرادات والربحية.
- 4- تعزز مسؤولية القيادة في تفعيل دورها بزيادة معدلات التحسين⁽⁴⁾.

يمكن تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن على جميع المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات أي في القطاعات الاقتصادية الصناعية والخدمية والمالية والتعليمية، الصغيرة منها الكبيرة وباختلاف أحجام أعمالها، حيث إن كل منظمة تتضمن مجموعة من العمليات وبالتالي تختلف الأهداف والرؤية والغايات،

(1) Schultz, B. (2010), "Mergin Six Sigma and the balanced scorecard", op.cite.

(2) توفيق، عبد الرحمن. (2012). 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، مرجع سابق، ص 23.

(3) GUPTA, Praveen. (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit", McGraw-Hill, New York, p29.

(4) GUPTA, Praveen. (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit", op.cite, p29.

وتسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال استخدام مقاييس الأداء. وهنا توفر مصفوفة الأداء المتوازن مؤشرات تقييم الأداء التشغيلي والاستراتيجي وبالتالي تضمن التحسين المستمر عملياً، وبالتالي تعد المصفوفة الخطوة التالية في التطور الطبيعي لنظم قياس الأداء.

ويوضح (توفيق، 2012) نموذجاً عن عمليات المنظمة ، وفي داخل كل عملية أساسية يوجد عملية فرعية وأنشطة يجب تحقيق التميز فيها من خلال القياسات الفعالة والمراقبة على الأداء، وتشمل مصفوفة الأداء المتوازن الاعتبارات التالية في المنظمة⁽¹⁾:

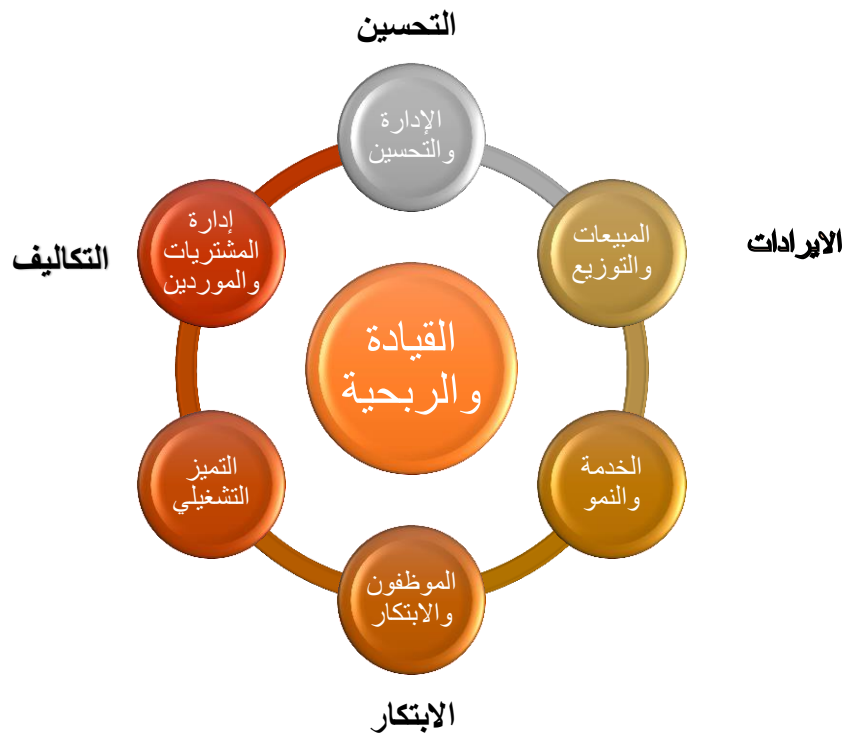
- ❖ الغرض من المنظمة.
 - ❖ الأداء الاستراتيجي.
 - ❖ جميع عمليات المنظمة.
 - ❖ القياسات التي يمكن تجميعها على مستوى المنظمة.
- ويتم تقسيم أنشطة الأعمال داخل المنظمة من خلال الجدول (8) كالتالي:
- الجدول (8): أنشطة المنظمة.

المحاسبة والقياسات	السياسات والإجراءات
التعلم والابتكار	التخطيط والتنفيذ
البحوث والتطوير	التسويق والمبيعات الدولية
إدارة المنظمة	التوظيف والتطوير
الصيانة والمعايرة	أعمال التدقيق والتحسين
القيادة والربحية	الإنتاج والخدمات
إدارة وتحليل المعلومات	الشراكات والتحالفات
إدارة المشتريات وسلسلة التوريد	

المصدر: توفيق، (2012): "الستة سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، ص120".

(1) توفيق، عبد الرحمن. (2012): "6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل"، مرجع سابق، ص120.

وبالنظر إلى المنظمة وعملياتها الداخلية. فإن مصفوفة الأداء المتوازن تدمج القياسات المختلفة للعمليات في سبعة عناصر لقياس الأداء الاستراتيجي:



المصدر إعداد الباحثة

الشكل (24): عناصر مصفوفة الأداء المتوازن والقياسات المتصلة بها.

هنا يوضح الجدول (9) العناصر السبعة والقياسات المتصلة بها، وهي مجموعة من المقاييس يمكن تطبيقها بشكل عام على جميع القطاعات بغض النظر عن طبيعة القطاع وحجم أعماله وموقعه، والهدف من كل مقياس تقييم الأنشطة ذات الأهمية الحرجة وصحة وجدارة المنظمة وربحيته.

الجدول (9): العناصر السبعة في مصفوفة الأداء المتوازن والقياسات المتصلة بها.

القياسات	الأهداف	الفئات
الاتصال	قيادة المنظمة نحو الربحية	القيادة والربحية LNP
الإلهام		
دقة التخطيط		
إدراك المجتمع		
إدراك الموظفين		
تقدير الموظفين		
الرواتب/الربحية		
منفعة الأصول		
عائد الاستثمار		
نسبة الديون إلى حقوق الملكية		
هامش الربح		
نمو حقوق المساهمين		

الإدارة والتحسين MAI	الدفع إلى التحسين المستمر	تحديد الأهداف
		تحديد معدل التحسين
		التخطيط من أجل التحسين
الموظفون والابتكار EAI	إشراك الموظفين ذهنياً	الأفكار المبتكرة للموظفين/الموظف الواحد
		الاستثمار/ الموظف الواحد
		عدد براءات الاختراع/ الموظف الواحد
إدارة المشتريات والموردين PSM	خفض تكلفة السلع أو الخدمات	قبول المواد
		إجمالي الإنفاق/ المبيعات
		معدل عيوب الموردين (سيجما)
		مشاركة الموردين في التطوير
		تكلفة السلع أو الخدمات المباعة
التنفيذ والتشغيل OPE	تحقيق التميز في الأداء	زمن دورة التشغيل
		معدل عيوب العمليات (سيجما)
		عيوب العملاء/ العيوب الإجمالية
المبيعات والتوزيع SND	إدارة علاقات العملاء وتوليد الإيراد	عدد الاستفسارات
		الأعمال الجديدة
		إجمالي المبيعات
		هوامش الربح
		المبيعات
الخدمة والنمو SAG	اكتساب ميزة تنافسية والنمو	رضا العملاء
		الاحتفاظ بالعملاء
		الاعمال المكررة/ إجمالي المبيعات
		المنتجات أو الخدمات الجديدة
		براءات الاختراع أو العلامة التجارية

Source: GUPTA (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD",p85.

ووضح (Cocks, 2010) في أبحاثه التي تضمنت عينة مؤلفة من 1000 منظمة في أستراليا حول موضوع "الموازنة بين صياغة الاستراتيجية وفعالية تنفيذها" أن نتائج أبحاثه أعطت سبباً مقنعاً لاندماج BSC و Six sigma في مصفوفة تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس تحقق أعلى مستويات

الأداء بالإضافة إلى مفهوم الستة سيكما كمنهج لتحسين وتطوير هذه المقاييس من خلال التأثير على جودة أداء العملية والنتائج المحققة⁽¹⁾.

مؤشر أداء المنظمة (BPIn):

تختلف بيئة الأعمال في كل شركة وقطاع عن غيرها في نواح عديدة: كالثقافة، ونوع المنتجات والخدمات المقدمة، قاعدة العملاء والزبائن المستهدفة، الموقع والحجم، أهداف ورؤية المنظمة. وبالتالي مع وجود هذه العوامل فإن إنشاء وتطبيق مصفوفة ذات معايير واحدة لتحسين الأداء والحصول على ميزة تنافسية عالية يعتبر أمراً صعباً وشبه مستحيل، وعلى هذا الأساس تم إنشاء مؤشر أداء المنظمة (BPIn) والذي يعتبر مؤشراً لتطبيق مصفوفة الأداء المتوازن من أجل المفاضلة التنافسية بين المنظمات حيث يتضمن قياسات قابلة للحصر الكمي، وترتبط هذه القياسات بشكل مباشر وغير مباشر بتحسين الربحية من جهة وإحداث تحسن في سير الأداء داخل المنظمة من جهة أخرى، وبالتالي فإن مؤشر أداء المنظمة يعتبر من أهم نماذج تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي.

ويوضح الجدول التالي أهم مقاييس (BPIn) بالإضافة إلى تصنيف هذه المقاييس أولاً حسب قابليتها للقياس كمياً، ثانياً مدى سهولة جمع البيانات، وأخيراً علاقتها المباشرة أو غير المباشرة بالربحية. الجدول (10): تصنيف مؤشرات أداء المنظمة (BPIn) حسب علاقتها المباشرة أو غير المباشرة بالربحية.

قياسات BPIN	قابلة للحصر كمياً	سهولة جمع البيانات	العلاقة بالربحية
تقدير الموظفين والاهتمام بهم	نعم	بحاجة إلى تأسيس عملية	مهم لرضا العملاء
الربحية	نعم	نعم	
معدل التحسين	نعم	نعم	نعم
التوصيات للعميل الواحد	نعم	في حاجة إلى تأسيس عملية	عامل حيوي لنمو المنظمة
الإنفاق الكلي/ المبيعات	نعم	نعم	علاقة مباشرة مع الربحية
معدل عيوب الموردين	نعم	نعم	علاقة مباشرة مع الربحية
زمن الدورة التشغيلية	نعم	نعم	له تأثير هام ومباشر على الربحية
سيكما التشغيلية	نعم	نعم	علاقة مباشرة مع الربحية
الاعمال الجديدة/ إجمالي المبيعات	نعم	نعم	عامل حيوي للنمو
رضا العملاء	نعم	نعم	نعم

Source: GUPTA (2004): "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD,p126.

(1) Cocks, G. (2010), "Emerging concepts for implementing strategy", Total Quality Management Journal, Vol. 22 No. 3, pp.6-26.

2-4-2. المكونات المعرفية للنموذج المقترح the Cognitive components of the proposal Model

انطلاقاً من أهمية القطاع الخدمي عموماً والمصرفي خصوصاً في النشاط الاقتصادي ومساهمة الفعالة في نمو الناتج المحلي الإجمالي، أصبح مفهوم قياس الأداء مؤشراً معتمداً في تقييم المنظمات الخدمية، ولذلك تسعى المصارف إلى وضع أنظمة أداء قوية تكون أدوات إدارية فعالة ترفع من ميزتها التنافسية وتزيد حصتها في السوق المصرفي وتحقق التميز في الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

وقد تم تبني عدة مؤشرات لقياس وتقييم الأداء منها مؤشر (KPI) وتطويره، وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي ركزت على الرؤية الاستراتيجية دون التركيز على جودة العمليات الداخلية والخدمات، وأنظمة قياس الجودة مثل نموذج (Baldrige) ونموذج (EQM) European Quality Model، التي ركزت على تحقيق جودة العمليات الداخلية.

وحسب (Tyagi, Gupta, 2008) فإن هذه النماذج لم تعط صورة شاملة عن أداء المصارف، من حيث مستوى جودة العمليات والأنشطة الداخلية والخدمات المقدمة من جهة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى⁽¹⁾.

وتبين الباحثة أهم نقاط الضعف في كل من منهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدام نقاط القوة بكليهما في تحقيق التكامل وبالتالي سد النقص، وأهم نقطة ضعف في بطاقة الأداء المتوازن وجميع مقاييس الأداء أنها غير قادرة على تحقيق الأهداف الفرعية وذلك على مستوى العمليات الداخلية، وبالتالي فإن BSC لا تتضمن نظاماً لإدارة جودة العمليات والأنشطة في المستوى التشغيلي، وكما قال (De Waal)⁽²⁾ "في بطاقة الأداء المتوازن نحن خبراء في الذي يجب قياسه وليس في كيفية قياسه".

وضح (Gupta) أهمية الستة سيجما في تطوير وتحسين جودة العمليات بأقل التكاليف وقدرة بطاقة الأداء المتوازن في ربط استراتيجية المصرف بقياس الأداء وتحقيق أهدافه من خلال استخدام مؤشر أداء المنشآت الخدمية كمنهج عملي لتطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف وصهر مقاييس الأداء المتوازن في مقاييس الستة سيجما، من خلال مؤشر أداء الخدمات (SPIn) Service Performance Index حيث يتضمن مؤشر (SPIn) سبعة عناصر أساسية تحوي معايير مالية وغير مالية تجمع بين منهج Six sigma وBSC، وقد قامت الباحثة بإدخال بعض التعديلات على بعض العناصر والمعايير، وترى الباحثة أن مؤشر أداء الخدمات تم بناؤه على أسس واعتبارات كان من أهمها تطوير نظم قياس الأداء المعتمدة من قبل الدول المتقدمة والتي تتصف باستقرار مالي إلى حدٍّ ما، وأشار البحث إلى أهمية تضمين

(1) Tyagi, R.K. & Gupta, P. (2008): "A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value through Sustained Performance Improvement", Financial Times Press, New York..

(2) De Waal, A. (2003): "The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S Kaplan", Measuring Business Excellence, Vol. 7 No. 1, pp.30-35.

مؤشرات الربحية التي تتضمن عدداً من النسب الهامة والتي بدورها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في المصرف وتؤثر على قرارات المستثمرين والمساهمين وبالتالي على نتائج النمو الربحي المستدام Sustain profitable growth والذي يعد أساس قيام مصفوفة الأداء المتوازن والهدف الرئيسي لها، وهنا يمكن إدراج عناصر مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف على النحو التالي: (النمو Growth، القيادة والربحية leadership and profitability، التسارع (التحسين المستمر) Acceleration، التعاون Collaboration، الابتكار Innovation، التنفيذ والتشغيل Execution، الاحتفاظ Retention) تم إدراجها في نموذج مقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي لدى المصارف ضمن الجدول (11):

جدول (11): نموذج مقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي لدى المصارف.

العنصر	المؤشر
النمو Growth	نمو الإيرادات Revenue growth نمو الإيرادات من الخدمات الجديدة Revenue growth from new service
الربحية profitability	العائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity العائد على الأصول (ROA) Return On Assets مضاعف الملكية (EM) Equity Multiplier هامش الربح (PM) Profit Margin منفعة الأصول (AU) Assets Utilization العائد على الودائع (ROD) Return On Deposits العائد على الموارد التقليدية (ROTR) Return On Total Resources
القيادة Leadership	توافر مقومات معيار القيادة
التسارع (التحسين المستمر) Acceleration	نموذج DMAIC في التحسين المستمر
التعاون Collaboration	مواصفة ISO 44001 في إدارة علاقات الشركاء
الابتكار Innovation	توافر مقومات البيئة الابتكارية
التنفيذ والتشغيل Execution	نموذج الخطأ وتحليل الأثر Failure Mode and Effect FMEA Analysis لإدارة مخاطر التشغيل
الاحتفاظ Retention	معدل رضا العملاء باستخدام نموذج SERVQUAL معدل نمو الحسابات الجارية Growth of Current accounts معدل نمو الودائع لأجل معدل نمو حسابات التوفير Growth of Saving accounts

المصدر: إعداد الباحثة.

وتشكل العناصر الثمانية لمؤشر (SPIn) إطاراً شاملاً وحيوياً في قياس الأداء للمؤسسات المصرفية وخصوصاً في بيئة الأعمال الحديثة، بحيث كل عنصر من هذه العناصر له غاية وهدف محدد عند إنشاء المؤشر، بالإضافة إلى كونها مقاييس أساسية وثابتة لقياس الأداء ومرنة في الوقت نفسه حيث يمكن للمصارف من إضافة معايير ومؤشرات جديدة تخدم طبيعة الأعمال لديها بشكل لا يتعارض مع مضمون العناصر السبعة الأساسية في مصفوفة الأداء المتوازن.

وبناء على الجدول السابق يمكن شرح مفهوم كل عنصر من عناصر (SPIn) كالتالي:

أولاً: النمو Growth:

يعد مفهوم النمو والربحية من أهم عوامل نجاح المنظمات، وهما وجهين لعملة واحدة وأساساً لوضع الاستراتيجية المناسبة لعمل المنظمات، حيث تعتمد منظمات الأعمال اليوم إلى وضع استراتيجيتها على أساس تحقيق النمو الربحي ونمو الإيرادات على المدى الطويل من خلال استغلال الفرص الجديدة وابتكار أعمال وخدمات جديدة وبالتالي استقطاب عملاء جدد.

وبالوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تحسين الكفاءة في الأداء والحد من الأخطاء وتحقيق التميز التشغيلي يجب توجيه جهود التحسين لديها إلى تحقيق النمو في الإيرادات والربح على المدى الطويل، ولكن معظم المنظمات توجه جهود التحسين لديها إلى تحقيق الأرباح القصيرة الأجل وبالتالي فإنها تعيق تحقيق النمو في المستقبل.

وبالتالي يتوجب على المنظمات زيادة هوامش الربح على المدى الطويل وتحقيق النمو الربحي من خلال ابتكار خدمات جديدة واستقطاب عملاء جدد ولذلك، يجب أن يسود التفكير الابتكاري لتحقيق نمو مستدام في الإيرادات¹.

ثانياً: القيادة والربحية Leadership and Profitability :

تلعب القيادة دوراً هاماً في خلق رؤية المنظمة، وضع وتطوير الاستراتيجية، تنفيذ الخطط التكتيكية وضمان النجاح، ويتم قياس دور القيادة لدى معظم المنظمات من خلال قياس الأداء المالي العام للمنظمة والذي يرتبط بالحصة السوقية والمركز المالي.

توسع اليوم دور القيادة من إدارة الموارد المادية فقط إلى إدارة الموارد البشرية والموارد الفكرية، فقد تحول نمط القيادة من إدارة الموارد إلى إدارة العقول، وإن نجاح القيادة يعتمد على مدى قدرة المدراء على تحقيق أعلى مستويات الأداء من الموظفين على جميع المستويات، وهذا يعتمد على أسلوب التحفيز الذي تتبعه القيادة للموظفين وإظهار الطاقة الإيجابية، إدراك مواطن القوة والضعف، الانصاف بالعدل وعدم التحيز والاحتفاظ بالموظفين المميزين واتباع منهج تنمية الأفراد من خلال إشراك الموظفين في القرارات وبالتالي الإقرار بجميع الإنجازات الهامة للموظفين تجاه الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويعد اعتراف القيادة

¹ Tyagi, R.K. & Gupta, P. (2008): "A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value through Sustained Performance Improvement", Financial Times Press, New York..

بمساهمات الموظفين وتقديم التحفيز والمكافآت من أقوى الطرق التي يمكن اتباعها لرفع مستوى أداء المنظمة وبالتالي يمكن تصنيفه كمقياس ومؤشر هام لتقييم دور القيادة في تحسين مستوى الأداء، بالإضافة إلى ذلك يوجد مقياس آخر لتقييم دور القيادة وهو العائد على حقوق الملكية (ROE) ولزيادة هذا العائد في المنظمات الخدمية يتوجب على المنظمة ضمان تحقيق النمو الربحي من خلال زيادة هامش رضا العملاء، وتحقيق التميز التشغيلي، وابتكار خدمات جديدة واستقطاب عملاء جدد.

مؤشرات الربحية: تعد هذه المؤشرات من المقاييس الأساسية في تقييم الأداء للمصرف فهي تقيس قدرة المصرف على تحقيق العائد على الأموال المستثمرة وتتضمن هذه المؤشرات النسب التالية:

1. العائد على حقوق الملكية⁽¹⁾ (ROE): ويسمى العائد على حقوق الملكية أحياناً العائد على القيمة الصافية، فهو يعكس مدى كفاءة المصرف في تحقيق الأرباح والعوائد المالية، حيث يقيس العائد المتحقق على أموال المساهمين في حق الملكية ويمكن المساهمين من المقارنة مع غيرهم من المساهمين في المصارف الأخرى.

يتم حساب هذا المؤشر من خلال قسمة صافي الدخل بعد الضرائب على حقوق الملكية كالتالي:
العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملكية.

2. العائد على الأصول (ROA): يقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد الأرباح من استثماراتها في الموجودات المتوفرة لديها، ويسمى هذا المقياس العائد على الاستثمار (ROI) وتولي المصارف اهتماماً بزيادة هذا العائد لأنه يعكس ربحية الاستثمارات الطويلة والقصيرة الأجل، وارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة السياسات الاستثمارية المصرفية المتبعة.

ويمكن حسابه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الأصول كما يلي:
العائد على الأصول = صافي الدخل بعد الضرائب / مجموع الأصول.

3. مضاعف الملكية (EM): يمثل مضاعف الملكية أحد المؤشرات المهمة لقياس الأداء، وهو يبين عدد مرات تغطية الموجودات لحقوق الملكية، ويرتبط معدل العائد على حقوق الملكية بمعدل العائد على الأصول بمؤشر يسمى مضاعف حقوق الملكية، ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نموذج (Dupont System) حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة والانتاجية على ربحية الأصول أو معدل العائد على الأصول، ويقاس العلاقة بين حقوق الملكية والأصول، حيث تدل القيمة الأكبر لمضاعف حقوق الملكية على استخدام أعلى للرفع المالي أو التمويل بالديون ويعد مقياس للربح والمخاطر، لأن الرفع المالي المرتفع يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية لكن من جهة أخرى يعرض رأس المال لمخاطر مرتفعة.

(1) Sinkey, Joseph F. (2002): "Commercial bank financial management in the financial service industry", Sixth Edition, Person, New York, p131.

فإذا حقق المصرف عائداً مرتفعاً على حقوق الملكية فيعود هذا العائد إلى سببين، السبب الأول ارتفاع معدل العائد على الأصول، وهذا يعكس كفاءة الإدارة في استثمار الأصول المتوفرة، السبب الثاني نسبة رفع مالي عالية أي نسبة مخاطر مرتفعة.

ومن خلال تحليل السبب الأول نجد أن مؤشر العائد على الأصول يتحدد بمؤشرين هما:

4. هامش الربح (PM): يبين مدى كفاءة إدارة المصرف في إدارة ومراقبة التكاليف، فهو يقيس الدخل الصافي المحقق من كل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، ونحصل عليه من خلال قسمة صافي الأرباح على إجمالي الإيرادات.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

5. منفعة الأصول (AU): ويسمى استعمال الأصول، حيث يدل على الاستخدام والاستغلال الأمثل لأصول المصرف أي إنتاجية الأصول، وهو حاصل قسمة إجمالي الإيرادات على إجمالي الأصول

منفعة الأصول = مجموع الإيرادات / إجمالي الأصول.

وعليه فإن العائد على الأصول (ROA) $PM * AU =$

$$ROA = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{مجموع الإيرادات}} * (\text{مجموع الإيرادات} / \text{مجموع الأصول}).$$

وحسب (أبو وادي، 2016) تفيدنا هذه الصيغة في تحليل الأداء ومعرفة مصدر الأداء الجيد أو الأداء السيء، فعند ارتفاع معدل العائد على الأصول في المصرف يكون السبب أنه أكثر تحكماً في إدارة ومراقبة التكاليف من خلال ارتفاع هامش الربح، أو الاستخدام الأمثل للأصول في حال ارتفاع نسبة منفعة الأصول أو حتى ارتفاع المؤشرين (AU, PM) معاً، وبالتالي الأداء السيء يكون نتيجة انخفاض جانب منهما أو كليهما¹.

أما السبب الثاني فهو ينتج من العلاقة بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية من خلال استخدام الرافعة المالية.

ويمكن حساب مضاعف الملكية من خلال المعادلة التالية:

$$EM = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$ROE = EM * ROA$$

$$EM * AU * PM = ROE \text{ أي أن}$$

$$ROE = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حقوق الملكية}} * \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{مجموع الإيرادات}} * \text{مجموع الإيرادات} / \text{مجموع الأصول}.$$

ويمكن الاستفادة من المعادلة الأخيرة في تحليل الأداء ونسبة العائد على حقوق الملكية، فعند ارتفاع هذه النسبة تكون نتيجة ارتفاع معدل العائد على الأصول والذي يعكس كفاءة الإدارة في إدارة

¹ أبو وادي، رامي، نهيل الحيط (2016): "القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لتقييم أداء المصارف التجارية الأردنية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد 30(12)، الأردن، 2494-2519.

الأصول المتوفرة أو يكون نتيجة ارتفاع الرافعة المالية ولكن هذه الربحية تعكس مستوى عالٍ لمخاطر رأس المال في المصرف.

6. **العائد على الودائع (ROD):** يدل هذا المؤشر على مدى قدرة المصرف في توليد الأرباح من الودائع التي استطاع جذبها من العملاء، ويقاس نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح بعد الضريبة، ويدل ارتفاعه إلى الاستغلال الأمثل للودائع في تحقيق الأرباح. وهو حاصل قسمة صافي الربح بعد الضرائب على الودائع الكلية.

العائد على الودائع (ROD) = صافي الربح بعد الضرائب / الودائع الكلية.

7. **العائد على الموارد التقليدية (ROTR):** ويقاس هذا المؤشر معدل ربحية المصرف من الموارد التقليدية، ويقصد بالأموال أو المصادر المتاحة الودائع وحقوق الملكية فقط، وتساوي:

العائد على الموارد التقليدية (ROTR) = صافي الربح بعد الضرائب / (حقوق الملكية + الودائع)¹.

ثالثاً: التسارع (التحسين المستمر) Acceleration:

تبدأ منظمات الأعمال عادة بابتكار فكرة صغيرة، ومع تقدم وتطور أعمالها يزداد معدل النمو من خلال تنوع الخدمات وتغير مزيج الخدمة، ازدياد عدد العملاء وزيادة العمليات، ويرتبط معدل نمو هذه العوامل بدرجة الكفاءة في تنفيذ العمليات وبالتالي تقديم الخدمات بأعلى جودة وأقل تكاليف، ونقص الكفاءة في تنفيذ العمليات يؤثر سلباً على استراتيجية النجاح المستدام للمنظمة أو النمو الربحي.

وقد أكد (أبو باقي، 2017) في دراسته لمنهجية كايزن أن التحسين المستمر للأداء يعمل على توليد الأرباح وزيادة معدلات النمو على المدى الطويل وبالتالي يرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، حيث يتم تصميم العمليات والخدمات بما يقابل توقعات العملاء، بالتالي يجب أن تكون جميع السياسات والإجراءات ضمن العمليات الداخلية في المصرف تتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى التحسين المستمر للأداء من منظورين رئيسيين: التحسين المستمر للعمليات، والتحسين المستمر للخدمات⁽²⁾.

وقد بين (Ivascuic, 2015) أهم المنهجيات التي توضح المبادئ التي تتطوي عليها عملية التحسين المستمر منهجية ديمينغ أو دورة حياة ديمينغ التي تنسب إلى رائد الجودة (PDCA) Edward Deming، ومنهجية الستة سيجما Six-sigma، وإدارة الجودة الشاملة (TQM)⁽³⁾.

أما (عثمان، 2018) فقد ربط مفهوم التحسين المستمر بجودة الأداء حيث اعتبر أن العامل الأساسي لتقييم أداء المصارف هو مستوى جودة خدماتها وقدرتها على مقابلة متطلبات وتوقعات العملاء

¹ Sinkey, Joseph F. (2002): "Commercial bank financial management in the financial service industry", Sixth Edition, Person, New York, p132.

(2) أبو باقي، عطيه (2017): "أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الأول، العدد (1)، ص(70-93).

(3) Ivascuic, I., Epuran (2015): "Marketing approach on how continuous process improvement contribute to hotel business organic growth", Transylvania University of Brasov, Economic science journal series:5, Vol 8(2), pp185-200.

وتحقيق رضاه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر (Continuous Improvement) للجودة على مستوى العمليات والخدمات للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين⁽¹⁾. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (علايا، 2016)⁽²⁾ باعتبار الستة سيجما أسلوباً متطوراً لتحسين الأداء وفقاً لما وضع (Gupta) في قدرة الستة سيجما الحد من الهدر في إنجاز العمليات وتقليل نسبة العيوب إلى أدنى حد لها مع تلبية احتياجات العملاء ومقابلة توقعاتهم، فعندما تعمل المنظمة على الحد من الهدر في إنجاز العمليات يساهم ذلك في تحسين مستوى الربحية لديها. تعمل المنظمات على تحسين أدائها باستمرار ولكن ليس بالسرعة الكافية، فالغرض من إنشاء مؤشر التسارع هو الحد والتخلص من الهدر في أداء العمليات.

وانطلاقاً من اعتبار رضا العميل محورياً أساسياً في نجاح منهجية الستة سيجما وبالتالي تحسين أداء العملية، فإن النهج المتبع في التحسين المستمر أو التسارع في مصفوفة الأداء المتوازن هو دورة (DMAIC) التي تتكون من خمس خطوات أساسية: (عرف - قس - حل - حسن - راقب) وهي واحدة من أهم أدوات منهجية Six sigma في تحسين جودة العمليات وتخفيض عدد العيوب ضمن العملية الواحدة، بالإضافة إلى اختيار فريق عمل الستة سيجما الخاص بتدريب العاملين على كيفية استخدام منهج الستة سيجما ضمن أعمالهم ووظائفهم والإلمام بالمعرفة الجيدة حول تطبيق منهج الستة سيجما.

رابعاً: التعاون Collaboration

يعد التعاون من أهم الطرق والأدوات التي تستخدمها المنظمات في توسيع دائرة أعمالها وإدارة مشاريع واسعة النطاق مع موردين وعملاء وشركاء متعددين وبالتالي خلق قيمة مضافة من الشركاء⁽³⁾، وأعطى (Chakkol, 2017) مفهوماً شاملاً للتعاون بأنه "الالتزام بالعمل مع طرفين أو أكثر بهدف خلق القيمة من خلال السعي لتحقيق أهداف تنافسية مشتركة وتحقيق التميز التشغيلي وتعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمات والشركاء"⁽⁴⁾.

وقد بين (Greenwood, 2018)⁽⁵⁾ أهم الأطراف التي تدخل في إدارة علاقات التعاون من خلال الشكل التالي:

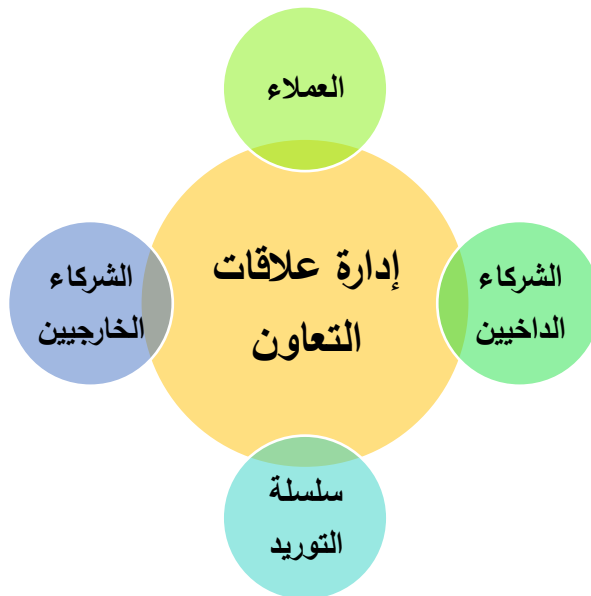
(1) عثمان، جميل (2018): "أهمية وأبعاد الجودة في البنوك"، مجلة الاقتصاد الإسلامي.

(2) علايا، مناف (2016): "دور منهجية ستة سيجما (Six sigma) بتطبيق نموذج ديميك (DMAIC) وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي"، دراسة ميدانية على المصارف السورية، دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 38 رقم 2.

(3) Davies, A. and Hobday, M. (2005): "The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Projects and Systems", Cambridge Press, Cambridg.

(4) Chakkol, Mehmet, Kostas Selviaridis (2017): "The Governance of Collaboration in Complex Projects", International Journal of Operations & Production Management, Lancaster, pp1-39.

(5) Paul R Greenwood (2018): "The ISO 44001 Framework Stages and Themes", Greenwood Consultants Limited, London Constructing excellence club, p10



Source: Paul R Greenwood (2018): "The ISO 44001 Framework Stages and Themes", Greenwood Consultants Limited, London Constructing excellence club, p10

الشكل (25): الأطراف التي تدخل في إدارة علاقات التعاون

وأضاف (Davies, 2004) أن الكفاءة التعاونية تعد ضرورة في تحقيق النجاح في إدارة مشاريع واسعة النطاق مع الشركاء⁽¹⁾، في حين أكدت (Gavril, 2016) وآخرون أن العلاقات التعاونية بين المنظمات تتميز بتحقيق الأهداف المشتركة وتكاملها مع العمليات والأنشطة لديها والتي تؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للتطور والابتكار، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات العميل وتغييرات السوق⁽²⁾، وقد تنوعت طرق التعاون التي تستخدمها المنظمات فمنها توسيع دائرة العملاء وإدارة علاقات العملاء (CRM) وإدارة علاقات الموردين (SRM)، ولكن مع تطور بيئة الأعمال في عصر العولمة وانتشار فروع للشركات والمؤسسات المختلفة في أنحاء العالم فقد تغير مفهوم التعاون من توسيع دائرة العملاء والموردين إلى توسيع دائرة الشراكات (PRM)، إن هذا النوع من التعاون يشكل محورا أساسيا في عملية استمرار النجاح للمنظمات، ولأجل وجود نظام قوي للأداء يتوجب على المنظمات تطوير فكرة التعاون ودمج إدارة الشراكات، من خلال تقديم عروض لخدمات معينة تعود إلى خدمات شركات أخرى مثل: تقديم المصارف لخدمة دفع الفواتير (الكهرباء، الماء، الهاتف،...) عن طريق الصرافات الآلية لديها، ويركز التعاون على جودة نوعية الخدمات التي يقدمها من قبل الشركاء لأن هذا ينعكس على سمعة المنظمة ومستوى الأداء وبالتالي الأرباح المحققة من التعاون، ومن أهم مقاييس التعاون رضا الشركاء وموثوقية الشركاء، والنتائج المالية المحققة من التعاون.

1- المواصفة ISO 44001:2017 في إدارة علاقات العمل التعاونية ضمن معيار التعاون :

(1) Davies, A. (2004): "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach", Industrial and Corporate Change, Vol. 13 No. 5, pp. 727–756.

(2) Gavril, Roxana, Marieta Christian, Richard Grab, (2016): "MANAGE COLLABORATIVE PARTNERSHIPS THROUGH EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY", International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2017, ROMANIA, P8.

نظراً لتوسع حجم الاعمال لدى المنظمات، والتوجهات نحو تنويع المنتجات والخدمات ضمن بيئة التنافس الشديدة، وازدياد معدلات الاندماجات والاستحواذ، فقد أخذ مفهوم التعاون أهمية كبيرة بين المنظمات، وأصدرت المؤسسة الدولية للمعايير International Organization for Standardization ISO المواصفة ISO 44001:2017 "إدارة علاقات الشركاء" وهي مواصفة دولية أصدرتها المؤسسة الدولية للمعايير بنسختها الأولى المعتمدة في بداية شهر آذار عام 2017، بما يتوافق مع البنية العامة للمواصفات الصادرة عن المؤسسة، والتي تمكن المنظمات حسب تعريف المؤسسة الدولية للمعايير لها من العمل بشكل أفضل، وتنظيم علاقات التعاون بين الشركاء من خلال تحديد البنية المناسبة في تطوير وإدارة علاقات التعاون بين المنظمات وتعزيز الثقة المتبادلة وبالتالي زيادة قيمة العمل الجماعي داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى.

بينما عرفها المعهد البريطاني للمعايير "Bsi"⁽¹⁾: أداة إدارية تساهم في بناء نظام اداري يضمن وجود علاقات تعاون فعالة وناجحة مع الشركاء بما يحقق المنفعة المتبادلة والقيمة المضافة للأطراف المعنية. وتعد هذه المواصفة أداة تساعد المؤسسة على تطبيق نظام فعال لإدارة العلاقات التعاونية مع الشركاء سواء في حالات الشراكات الدائمة أو الشراكات المرحلية أو الشراكات المتوقعة لتحقيق الأهداف المشتركة.

يمكن تطبيق مواصفة إدارة علاقات الشركاء في كافة المؤسسات سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو المؤسسات الغير ربحية. كما يمكن تطبيقها والاستفادة منها بغض النظر عن حجم وطبيعة عمل المؤسسة. وتبرز أهمية هذه المواصفة خصوصاً لدى الجهات والمؤسسات التي لها علاقات شراكة في أحد أو جميع المحاور التالية (تقديم الخدمات، تطوير الخدمات والمنتجات، تنفيذ الخطط والمشاريع والمبادرات وقياس المؤشرات، إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال، الاتصال والتواصل الحكومي، نقل المعرفة وغيرها)، ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها بكفاءة وفاعلية.

ووضح مستويات تطبيق إدارة علاقات التعاون والاطار العام لأصحاب المصالح المرتبطين بهذا النموذج من خلال الشكل التالي⁽²⁾:

2- مستويات تطبيق مواصفة ISO 44001:2017:

يمكن تطبيق مواصفة ISO 44001:2017 على عدة مستويات مختلفة وهي⁽³⁾:

- ❖ على مستوى المنظمة أو مستوى العمليات: بما في ذلك (وحدات التشغيل، المستوى التشغيلي، مشروع واحد أو برنامج، عمليات الدمج والاستحواذ).
- ❖ على المستوى الفردي: أي تكون علاقات التعاون بين الافراد مثل: (العلاقات الفردية، الشراكة بين الأفراد والمشروع المشترك).

(1) Bsi (2017): "ISO 44001 Collaborative Business Relationship Management Your implementation guide", p3.

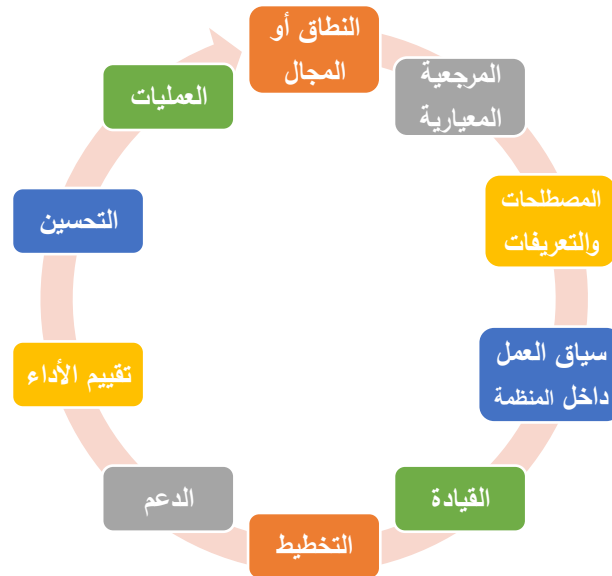
(2) Lynch, Robert Porter (2017): "What You Need to Know About collaborative business relationships, ISO: 44001", Trans Alignment Leadership & Facilitation Institute, Version, P3.

(3) Hawkins, David E. (2017): "ISO 44001 the Next Evolution in Collaborative Working", Annual conference, Institute of collaborative working, p13.

❖ على مستوى العلاقات المتعددة: (بما في ذلك علاقات الشراكة بين المنظمات، المشاريع المشتركة وسلاسل التوريد).

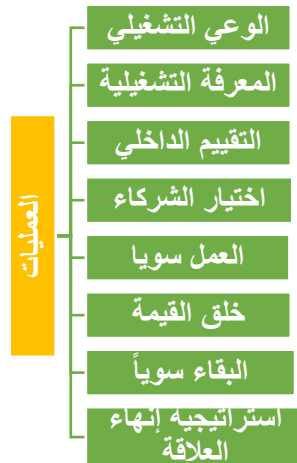
3- مبادئ تطبيق مواصفة ISO 44001:2017:

يتكون معيار ISO 44001:2017 من ثمانية بنود تشكل مجموعها الإطار العام لإدارة علاقات التعاون بين الشركاء وهي:



الشكل (26): عناصر معيار ISO 44001:2017

وجاءت هذه المواصفة امتداداً لمواصفة BS 11000 والتي كانت تتضمن مفهوم إدارة التعاون، ولكن بقيت مبادئها محصورة فقط ببند العمليات في مواصفة ISO 44001:2017، حيث يتفرع عن هذا البند ثمانية بنود أخرى وهي:



الشكل (27): بنود عنصر العمليات في معيار ISO 44001:2017

Source: ⁽¹⁾BSI Voice of Customer Survey: Anticipated benefits of certification to BS 11000 (the standard ISO 44001 is based on).

⁽¹⁾ BSI (2017): "Voice of Customer Survey: Anticipated benefits of certification to BS 11000 (the standard ISO 44001 is based on)" ..

خامساً: الابتكار Innovation:

1- مفهوم الابتكار وأهميته:

تعود أهمية الابتكار في نجاح المنظمات إلى Joseph Schumpeter فهو أول من قام بتقديم مفهوم الابتكار في المنظمات فقد عرفه بأنه "التغيير في تركيب عوامل الإنتاج، وقد يشمل هذا التغيير طرق الإنتاج، طرح منتجات جديدة، تغيير بعض الموارد أو فتح أسواق جديدة".

وقام Drucker بعدها بتعريف الابتكار على نحو أوسع باعتباره الوسيلة التي يخلق بها صاحب العمل أو المشروع موارد جديدة للثروة أو تحسين إمكانيات الموارد المتاحة لخلق الثروة، فالابتكار بنظره هو الأداة المحددة لريادة الأعمال، والذي يمنح الموارد القدرة على خلق الثروة. فالابتكار يخلق مورداً⁽¹⁾. فالابتكار هنا مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاقتصادية، فالابتكار يساعد المنظمات من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج لديها وبالتالي تحقيق النمو في معدلات الناتج والربحية. وعرف (Roger, 1995) الابتكار على أنه "فكرة جديدة، عمل أو هدف جديد يقوم به الفرد أو المنظمة"⁽²⁾.

وأصبح الابتكار أحد أهم المؤشرات التي تساعد في قياس مدى تقدم المنظمات ومعياراً أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق معدلات نمو عالية وسريعة، وعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار في مؤسسة 3M الأميركية فإن 32% من مجمل مبيعاتها البالغة عشر مليون دولار سنوياً تعود نتيجة ابتكارها سلعاً وخدمات جديدة.

وفي موجة التطورات والتغيرات البيئية السريعة التي تشهدها المنظمات اليوم، والتي يجب أن تواجهها بكفاءة وفعالية بغية الحفاظ على المنظمة، أصبح من الضروري على المنظمات إدخال مفهوم الابتكار الذي يمكّنها من إيجاد الحلول لمشكلاتها وإطلاق أفكار جديدة تساهم في الاستمرار والنمو. وهناك جملة من العوامل التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة والتي جعلت وجود الابتكار ضمن عمل المنظمات يكسب أهمية خاصة اليوم أكثر من أي وقت مضى، وأهمها: ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، التطور السريع في التكنولوجيا، التغيير المستمر في أذواق الزبائن وارتفاع توقعاتهم ونقص الموارد المتاحة.

ومن وجهة نظر أخرى فقد أكد (Porter, 1990) أن الابتكار هو وسيلة هامة للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية عالية وقد بين أن الابتكار = الميزة التنافسية، وربط استراتيجية الابتكار باستراتيجية المنظمة بشكل عام من خلال تحقيق التكامل بين الوظائف والأنشطة في استراتيجية المنظمة وربط أنشطة المنظمة ودمجها في سلسلة القيمة لتحقيق التكامل فيما بينها وبالتالي زيادة كفاءة هذه الأنشطة⁽³⁾.

(1) PeterF, Drucker (1985): "Innovation and Entrepreneurship", Harber, New York, p31-32.

(2) Roger, E.M. (1995): "Diffusion of Innovations", 4th edition, Free Press, New York, p11

(3) Porter, Michael (1990): "the Competitive Advantage of Nations", Harvard business Review, Vol.1, pp 90 – 102.

وقد دعا (Porter) في استراتيجية الابتكار إلى خلق أسواق جديدة تتناسب مع متطلبات العملاء المتغيرة باستمرار، ولكن نقض (Fasnacht, 2009) تلك النظرية حيث أشار إلى أن استراتيجية الابتكار تؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة وليس ميزة تنافسية. هذه القيمة مستمدة من دراسة السوق وتقبل هيكل السوق كما هو محدد حيث إن ابتكار القيمة لا تهدف إلى تغيير الأسواق وإنما التركيز يكمن في تحليل وفهم احتياجات العملاء. وبمجرد معرفة ذلك، سيتم إنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغباته. ويشير منظور العميل أو المستهلك هذا إلى قوة السوق، حيث السوق هو مركز الطلب الذي يلهم الابتكار على سبيل المثال، في مجال الخدمات المصرفية التجارية، ساعدت الابتكارات في أجهزة الصراف الآلي (ATM) والصيرفة الإلكترونية E-Banking في خلق قيمة جديدة من خلال مقابلة احتياجات العملاء من خلال توفر استخدام هذه الميزات دائماً، وسهولة الوصول، والسرعة في تقديم الخدمة. وهذا يؤكد الفرضية القائلة بأن الابتكار التكنولوجي وابتكار القيمة يساهمان في خلق القيمة، وهذا ما يقوم عليه التفكير الجديد للابتكار⁽¹⁾.

يركز المفهوم الحديث للابتكار على خلق قيمة من الابتكار من العملاء، المستهلكين والمنظمات والهدف من هذا المفهوم هو خلق وتطوير استراتيجيات النمو، طرح منتجات وخدمات جديدة أو عمل تغيير جذري في المنتجات والخدمات الحالية لتصبح بنظر العميل ذات قيمة أكبر وأفضل وبالتالي تحقق منفعة أعلى.

وحسب Fasnacht أيضاً فإن الفكر الاستراتيجي الحديث للابتكار لا يقوم على خلق ميزة تنافسية أو خلق أسواق جديدة، وإنما يضع العميل بدلاً من المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي، وعلى سبيل المثال في الصناعة المصرفية يوجد بعض المصارف الصغيرة التي لا يمكن أن تدخل في سوق المنافسة مع المصارف الكبرى مثل Bank of America، HSBC، Citigroup فإن الطريق الوحيد لبقاء هذه المصارف الصغيرة هي تبني استراتيجية التركيز على العميل وتلبية احتياجاته.

2- أنواع الابتكار:

قام العديد من الباحثين والمؤلفين بتقديم أنواع مختلفة للابتكار من حيث الشكل ولكن كلها متماثلة من حيث المضمون فقد كان Shompeter أول من ذكر خمسة أنواع من الابتكار وهي ابتكار المنتجات، والابتكار في عملية الإنتاج، الابتكار في التنظيم، السلوك الجديد في السوق، والمصادر الجديدة، بينما صنف Fasnacht أنواع الابتكار إلى نوعين رئيسيين وهما: الابتكار في المنتجات وينطوي تحت هذا النوع منتجات/خدمات جديدة أو إدخال بعض التحسينات على المنتجات/الخدمات، والابتكار في العمليات ويرتبط هذا النوع من الابتكار بتحسين جودة العمليات الداخلية التي ترتبط بشكل مباشر برضا العملاء وتخفيض التكاليف.

(1) Fasnacht, Daniel (2009): "Open Innovation in the Financial Service Growing through Openness, Flexibility, and Customer Integration", Switzerland, p162.

وقد قام (Frame, 2004) بإعطاء بعداً جديداً للابتكار وهو البعد المالي فقد عرف الابتكار المالي بأنه "أدوات أو سياسات أو معايير مالية جديدة، أو أسواق مالية جديدة، هدفها الرئيسي تخفيض التكاليف، الحد من المخاطر أو إدخال تحسينات على منتج/ خدمة معينة ومقابلة احتياجات العملاء بطريقة أفضل ورفع معدل رضا العميل⁽¹⁾."

ووضح (Llewellyn, 2009) أن الابتكار المالي هو من أهم سمات تطور الأنظمة المالية العالمية وعولمة الأسواق المالية، حيث يعد انعكاساً أو نتيجة لتغير جزئي في العديد من الأنظمة المالية في أوائل التسعينات، والتي تراكمت مع ظهور الأدوات والأوراق المالية القابلة للتداول والمشتقات المالية وغيرها من الأدوات التي أدت إلى خلق أسواق جديدة⁽²⁾، فالابتكارات المالية حسب (Mckinzie, 2008) تتأثر بعاملين رئيسيين وهما: متطلبات السوق، والقيود التي تفرضها الحكومة والسلطات المالية والنقدية على تداول الأوراق المالية وعمليات التمويل والتوزيع وغيرها من الابتكارات المالية⁽³⁾.

3- عناصر ومقومات الابتكار في المصارف:

وقد امتد مفهوم الابتكار وتعددت أنواعه حيث برهنت الدراسات والأبحاث أن الابتكار يدخل في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية والمالية والخدمية، وظهر مفهوم الابتكار في الصناعة المصرفية حيث عمل (Gupta) على إدراج معيار الابتكار ضمن معايير تقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي ضمن مصفوفة الأداء المتوازن الخدمية SPIIn، حيث بين أهمية الابتكار في المؤسسات المصرفية مع تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية والعولمة المصرفية وأكد على أهم العوامل التي تعزز مفهوم الابتكار في المنشآت الخدمية، حيث أنه اعتبر أن الموظف (الرأس المال البشري) يمكّن المنظمة من تطوير أفكار وخدمات وحلول جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة كفاءة المنظمة، وبناء عليه قدم مفهوم ارتباط الموظفين Employee Engagement، باعتباره من أهم عوامل قياس الابتكار في المنشآت الخدمية، يمكن عرض أهم مقومات الابتكار في المنشآت الخدمية والمصارف خصوصاً:

• ارتباط الموظفين Employee Engagement:

يعد هذا المفهوم من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المصرف كأحد عوامل تحسين الأداء المالي لديه حسب (Fasnacht) فقد عرف مشاركة الموظفين بأنه "موقف الموظف تجاه عمله ويحكم هذا الموقف مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية مثل: الموقع، ثقافة المصرف، المكانة الوظيفية حسب الهرم الوظيفي وحجم المصرف، حيث إن المصارف الكبيرة تواجه صعوبة أكبر من المصارف الصغيرة في مشاركة جميع الموظفين لديها".

(1) Frame, W.S. and White, L.J. (2004): 'Empirical studies of financial innovation: lots of talk, little action?', Journal of Economic Literature, Vol.42, No.1, pp.116-144.

(2) Llewellyn, D.T. (2009): 'Financial Innovation and the Global Financial Crisis', South African Reserve Bank, Monetary Policy in South Africa, SARB Institute, forthcoming, p2..

(3) MCKENZIE, MICHAEL D&SUK-JOONG KIM (2008): "ASIA-PACIFIC FINANCIAL MARKETS: INTEGRATION, INNOVATION AND CHALLENGES", Elsevier, United Kingdom, p260..

وأضاف (Timothy, 2013) أن مشاركة الموظفين كواحدة من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، حيث أنها تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة يكون كل فرد فيها له دور فعال ومؤثر في المنظمة لتحقيق أهدافها⁽¹⁾، وبين (Spitzer, 2007) أن العلاقة بين مشاركة الموظفين ورضاهم علاقة طردية، فمع زيادة مشاركة الموظف تزداد سعادته ويرتفع معدل الرضا لديه، وبالتالي تنعكس على تحسين مستوى الإنتاجية وتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة⁽²⁾.

ومن جهة أخرى فقد أكد (Gupta, 2008) على أهمية مشاركة الموظفين في تعزيز العلاقة مع العميل وخصوصاً في القطاع الخدمي، وذلك لأن الموظف في أغلب الأحيان يكون على صلة مباشرة مع العملاء وبالتالي فإن سلوك الموظف يؤثر على معدل احتفاظ العميل وسلوكه، ومن هنا يمكن تبني الفكر الإداري الحديث في توصيف أهمية الموظف في المصرف بتصنيفه كواحد من موجودات المصرف من خلال عامل **جودة العلاقة مع العميل** فطبيعة عمل المصارف تقتضي التعامل المباشر بين العميل والموظف أثناء تقديم الخدمات، وبالتالي فإن جودة العلاقة تعتمد بشكل أساسي على السمات الشخصية للموظف ومهاراته وخبراته ومدى التعاطف مع العميل ومعرفة متطلباته، وهذه السمات تساهم في زيادة مستوى جودة هذه العلاقة والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء المالي للمصرف.

• **رأس المال الفكري:** يعد جزءاً من الموارد البشرية في المصرف وهو من أهم عوامل خلق بيئة ابتكارية، حيث بين (الروسان، 2010) أن رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من الموظفين⁽³⁾، وبتعبير محدد تم تطوير مفهوم الموارد البشرية إلى خمس مستويات رئيسية تبدأ بالقوى العاملة، الموظفين، الخبراء، مراكم المعرفة، مولّد المعرفة وهذا التطور الأخير أو ما يسمى بمولّد المعرفة لا يشكل سوى 20% من الموارد البشرية المتاحة للمصرف، وبالتالي فإن رأس المال الفكري ليس وليد الصدفة وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه، بالإضافة إلى أنه من أهم الموجودات غير المالية في المصرف والتي تؤثر على الموجودات المالية في قطاع الخدمات فضلاً عن غيرها من القطاعات الصناعية التي لا تشكل فيها الموارد البشرية أهمية بالقدر ذاته في القطاعات الخدمية والمصارف خصوصاً، وبناءً عليه رأس المال الفكري يعد من أهم متطلبات وجود البيئة الابتكارية للمصارف.

(1) Timothy J. Wilkinson, Vijay R. Kannan (2013): "Strategic Management in the 21st Century", Vol.1, The Operational Environment, Praeger, New York, p220.

(2) SPITZER, DEAN R (2007): "Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success ", American Management Association AMACOM, New York, P246.

(3) الروسان، محمود، محمود العجلوني (2010): "رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، دراسة ميدانية، جامعة جدارا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، ص57-37.

• **ثقافة المنظمة:** انطلاقاً من مفهوم الثقافة التنظيمية حسب (Schein, 1985) بأنها "ذلك النموذج المكون من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها"⁽¹⁾. وتعد الثقافة عاملاً موجِّهاً لعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحداتها، على المستويين الشبكي والمعرفي، يحث المنظمة على التفوق بمستوى أدائها والتفكير المستمر في تحسين العمل الإداري والعمليات والأنشطة الداخلية. وفي دراسة (عكاشة، 2008) بين أهمية الثقافة التنظيمية من منظور الأداء، حيث وضح أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي وتبين من خلال تحليل البيانات في دراسته عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء مشيراً إلى حاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات المعاصرة⁽²⁾.

كما أدرج (الصرن، 2001) عوامل أخرى تشكل إضافة إلى ما سبق أهم مقومات بناء بيئة ابتكارية في المنظمات عموماً مثل: استراتيجية المنظمة، القيادة وأسلوب الإدارة، العمل كفريق، الاتصالات. **سادساً: التنفيذ والتشغيل Execution:**

في ضوء سعي المنظمات لضمان أعلى مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، فقد تطلب وجود نظام تشغيلي قادر على تعزيز أداء العملية من حيث القيمة والاستجابة، وبالتالي تحقيق التميز التشغيلي الذي يتمثل في تحسين الكفاءة والانتاجية من جهة وتقليل تكلفة العمليات من جهة أخرى، وبالتالي فإن العمل ضمن هذا الإطار يعود على المنظمة بتحسين تدريجي لأداء العمليات.

وبالنظر إلى مفهوم التحسين من زاوية الستة سيجم، يمكن إدراج متطلبات العملاء أيضاً كعامل مهم من عوامل تحقيق التميز التشغيلي، كما يتضمن التنفيذ منهجية موحدة على مستوى المنظمة، ويتم تقسيم التنفيذ والتشغيل في مؤشر SPIn إلى مستويين أساسيين، المستوى الأول تنفيذ الاستراتيجية على مستوى العمليات، والمستوى الثاني تحسين الاستجابة لمتطلبات العميل.

وبين كل من (Bossidy, Charan, 2002) أن التنفيذ هو "نظام متكامل مع استراتيجية المنظمة، وهو من مسؤولية القيادة لتظهر كفاءتها ودعمها في تحسين تنفيذ الاستراتيجية على مستوى العمليات والاستجابة لمتطلبات العميل، إضافة لكونه عنصراً أساسياً من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن مهمة القيادة في التنفيذ هو النظر إلى الانحرافات بين ما صممتها (الاستراتيجية المستهدفة) الإدارة العليا والتنفيذ الحقيقي للاستراتيجية، أي الفجوة بين النتائج المرغوبة والنتائج الفعلية بدءاً من هوامش الربح المحققة إلى الاختيار الصائب للموظفين"⁽³⁾، وأشار إلى المعايير اللازمة لبناء نظام تشغيلي فعال في

(1) Schein, E. H. (1985): **Organizational culture and leadership**, São Francisco, Jossey Boss, p12.

(2) عكاشة، أسعد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، بحث ماجستير، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، الجامعة الإسلامية في غزة.

(3) Bossidy, Larry, Ram Charan (2002): **"Execution: The Discipline of Getting Things Done"**, Crown Business, New York, p113.

المنظمة من خلال التركيز على تحديد الأهداف والأولويات ضمن العمليات، المتابعة المستمرة، مكافأة العاملين والوعي الذاتي، وبالتالي وضع الموظف المناسب بالمكان المناسب لتحقيق أهداف الاستراتيجية التشغيلية ورفع مستوى الأداء وبالتالي تحقيق النمو المستدام للمنظمة.

وحسب مؤشر أداء الخدمة (SPIn) يمكن اعتماد عدة مؤشرات لقياس معيار التنفيذ والتشغيل ومنها:

1- الدقة: يعد مفهوم الدقة والموثوقية من أهم المقاييس التي تستخدم في أداء العمليات مقابل تقديم الخدمات، وبالأخذ قطاع المصارف كمثال فإن المعلومات المطلوبة لمعرفة العميل يجب أن تكون كاملة ودقيقة وبالمثل عند القيام بالمعاملات المالية وتقديم الخدمات والإفصاح عن القوائم المالية.

2- الاستجابة: ينبغي على المنظمة أن توفر أو يكون لديها القدرة على الاستجابة، تشير درجة الاستجابة إلى تلبية متطلبات العميل في ظل الخدمات المتنوعة والتغير في متطلبات العملاء وتوافر الخدمات تحت الطلب (أي الخدمة متوفرة على مدى 24 ساعة طوال أيام الأسبوع).

وعلى هذا الأساس يجب تنظيم الأنشطة والعمليات في عملية متسلسلة ومدرسة تجنباً لوقوع الأخطاء وتقليل وقت تقديم الخدمات، وبالتالي فإن دقة الخدمة (أو معدل الخطأ) ووقت الدورة (أو سرعة الخدمة) تعتبر من المقاييس الأساسية لعنصر التنفيذ والتشغيل.

وفي الوقت الحالي تقوم المصارف بإدخال منهج الستة سيجما في سياق الخدمات المصرفية، حيث اعتمدت مصارف كثيرة على تطبيق الستة سيجما واستفادت من تطبيقها في اتخاذ الإجراءات والأدوات التصحيحية للحد والتقليل من المخاطر المصرفية، وقام بنك أميركا في نطاق القروض على استخدام الستة سيجما للحد من المخاطر الائتمانية في تقليل زمن دورة العملية وتنظيم عملية الإقراض من خلال تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف والحد من التعثر لتحقيق ميزة تنافسية عالية وتعزيز رضا العملاء، وأيضاً إدخال الستة سيجما في عمليات التحويل المصرفي وقطاع التأمين.

تتعرض المؤسسات الاقتصادية عموماً والمصارف خصوصاً لنطاق واسع من المخاطر في مسار عملياتها سواء بالبنود داخل الميزانية أو خارجها، وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف وتؤثر على مستوى الأداء وبالتالي على نتائج الأداء المالي والوظيفي وأداء العمليات.

قامت لجنة بازل بتعريف مخاطر التشغيل على أنها «مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية⁽¹⁾. حيث تتضمن هذه المخاطر إمكانية حدوث انهيار في إجراءات الرقابة الداخلية، وفي كفاءة إدارة المصرف، ومن الممكن لهذا الانهيار أن يؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الأخطاء، أو الغش أو التقصير في إجراء اللازم في الوقت المناسب، أو إلحاق الضرر بمصالح المصرف⁽²⁾، وذكر (السيسي، 2012) أهم مصادر المخاطر التشغيلية⁽³⁾ كالاختلال الداخلي من قبل الموظفين والعاملين في المصرف من خلال الغش أو

(1) Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the sound management of operational risk, 2011, Bank for International Settlements, p3.

(2) Rajesh Kumar, (2014): "Strategies of Banks and Other Financial Institutions", Elsevier, p93.

(3) السيسي، صلاح الدين حسن (2012): "الموسوعة المصرفية"، الجزء الأول، الإسكندرية، ص654.

إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية وتجاوز صلاحياتهم في عمليات القروض مثلاً، والاحتيايل الخارجي من قبل طرف ثالث خارج المصرف. كما تنشأ من الأعمال التي لا تتفق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة، توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر ووقوع حوادث كالحرائق الكبيرة أو غيرها من الكوارث⁽¹⁾.

ويوضح الشكل (28) مستويات المخاطر التشغيلية:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل رقم (28): مستويات توزيع المخاطر التشغيلية.

وإن أي قصور في سلامة العمليات المصرفية يمكن أن يولد خسائر جسيمة إذا لم يتخذ الإجراء التصحيحي في الفترة التي تم فيها تجاهل المخاطرة.

وفي ظل عدم كفاية أساليب الرقابة الداخلية وضعف سيطرة الإدارة على إدارة العمليات المصرفية بالشكل الصحيح فإنه يترتب على المصرف خسائر كبيرة، لذلك عملت المصارف على وضع سياسات معينة لإدارة مخاطر التشغيل ومن أهمها:

- وجود الثقافة لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا المتعلقة بالإبلاغ عن خسائر التشغيل وإعلام الموظفين بها.
- توصيف المخاطر وإقرار إستراتيجية المصرف الخاصة بالتحكم في هذه المخاطر.
- مسؤولية الإدارة العليا عن تنفيذ السياسات المقررة من قبل مجلس الإدارة بهذا الشأن وأن تضع التعليمات والإجراءات الخاصة بذلك.
- أن يكون هناك نظام لمراقبة وتقييم مخاطر التشغيل وخسائرها حيث يساعد في ضبطها والتقليل منها وإعلام الإدارة عن طريق التقارير المنتظمة.
- وجود سياسات لضبط مخاطر التشغيل وأن يتم تقييم التكلفة والمنفعة لهذه السياسات.
- إعداد السلطات الرقابية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبصورة دورية تقييم لاستراتيجيات وسياسات وإجراءات المصرف المتعلقة بمخاطر التشغيل.

(1) إدارة المخاطر التشغيلية، وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي، الاجتماع السنوي للجنة العربية للرقابة المصرفية، أبو ظبي، 2004، ص9.

وفي مصفوفة الأداء المتوازن تعتبر الستة سيجما أداة استراتيجية ورقابية فعالة تساهم في تقليص المخاطر التشغيلية في المصارف، حيث يتم تطبيق منهج الستة سيجما لتقليص المخاطر التشغيلية من خلال نموذج أسباب الفشل وتحليل الأثر **FMEA) Failure Mode and Effect Analysis)**، حيث يعد نموذج FMEA أداة كمية وصفية تركز على منع حدوث الأخطاء داخل العمليات قبل وقوعها، وهي تعبر عن طريقة منطقية تعمل على فحص العمليات بصورة مكثفة للكشف عن مواطن الضعف والخلل، وإعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يعطيها نموذجاً جديداً قادراً على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي تحسين مستويات الأداء وضمان سلامة العمليات⁽¹⁾. والغرض الأساسي من نموذج FMEA هو تحديد الفشل المحتمل وتأثيراته، من خلال بناء مصفوفة تتضمن مجموعة من المعايير تحدد سير العمليات الداخلية واحتمال وقوع الفشل في العملية وتكرار حدوثها مع إمكانية كشف الأخطاء والعيوب المحتملة وتقديم الحلول المناسبة لتصحيح سير العمليات داخل المنظمة⁽²⁾.

ويقوم نموذج FMEA حسب (Aartsengel, 2013) على نهج متتالي خطوة بخطوة والتركيز على مدخلات العملية التشغيلية المراد تحسينها، فهي منهجية منظمة تبدأ لتعريف وتقدير وتحديد أولويات تحسين العمليات الداخلية وتقييم مستوى المخاطر المرتبط بالعمليات المراد تحسينها. كما عرف الفشل بأنه مجموعة الصفات غير المرغوب فيها في مخرجات العمليات المراد تحسينها، وبعبارة أخرى هي تمثل الأخطاء والعيوب التي يمكن أن تظهر في الخدمات المقدمة وتؤثر بشكل سلبي على رضا العميل، كما يشير مصطلح تحليل الأثر إلى سلوك العملية الناتج استجابةً لوقوع الفشل⁽³⁾، وعليه يتم تحليل ودراسة نتائج وقوع الأخطاء والعيوب وفقاً لمدى خطورتها، واحتمال تكرارها، ومدى سهولة اكتشافها⁽⁴⁾. ويساعد نموذج FMEA في تحديد مصدر الفشل في العملية والذي ينعكس سلباً على رضا العملاء، حيث يستخدم في تقييم المخاطر الناتجة من أداء العملية والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، حيث تتكون المنظمة من مجموعة من العمليات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها وغاياتها، وليس كل عملية مرتبطة بشكل مباشر في مستوى جودة الخدمة المقدمة ولكن كل عملية مرتبطة بجودة الخدمة المقدمة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي من المهم تحديد العمليات التي يجب مراقبتها

(1) TARANTINO, ANTONY, DEBORAH CERNAUSKAS (2009): " **Risk Management in Finance Six Sigma and Other Next-Generation Techniques**", Wiley, p113-114.

(2) Duckworth, Holly A. and Andrea Hoffmeier (2016): "A SIX SIGMA APPROACH to SUSTAINABILITY Continual Improvement for Social Responsibility", CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton, p130.

(3) Taylor, Zachary and Subramanyam Ranganathan (2014): "Designing High Availability Systems Design For Six Sigma And Classical Reliability Techniques With Practical Real-Life Examples", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p308.

(4) Aartsengel, Aristide and Selahattin Kurtoglu (2013): "Handbook on Continuous Improvement Transformation, The Lean Six Sigma Framework and Systematic Methodology for Implementation", Springer, Heidelberg, p208.

وإدارتها لتقليل المخاطر التشغيلية، ويحدد نموذج FMEA خطوات أساسية في تحديد أسباب الفشل وتحليل الأثر والمخاطر الناجمة عنها في ما يلي⁽¹⁾:

أولاً: تحديد سير العمليات داخل المنظمة:

من الأدوات المستخدمة في تحديد العمليات ضمن منهج الستة سيجما هو مخطط SIPOC الذي تم توضيحه من قبل في عملية التعريف، وفي المجال المصرفي يتم وضع مخطط SIPOC وفقاً لسير العمليات المصرفية ونظام سير الخدمة في المصارف على الشكل التالي:



الشكل (29): نظام سير الخدمة في المصارف حسب خريطة SIPOC.

Wang, Lixia: "Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement".

ثانياً: قائمة مهام العمل:

Identify potential root causes of these effects تحديد أسباب الفشل والتأثيرات المحتملة لحدوثه
ويتم في هذه المرحلة تحديد الأسباب المحتملة لوقوع الفشل أو الخطأ في تنفيذ العملية، يلي ذلك تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة على حدوث هذا الفشل ويعتبر مقياس "رضا العملاء" من المؤشرات الهامة التي تساعد في تحديد أسباب حدوث الفشل من خلال قياس قدرة المصرف على الوفاء بمتطلبات العملاء ومقابلة احتياجاتهم

ثالثاً: تحديد أدوات الرقابة المتوفرة identify current process controls

تقوم المؤسسات المصرفية بوضع النظم الرقابية الخاصة بها استناداً إلى القوانين والأنظمة الرسمية الصادرة من السلطات الرقابية إضافة إلى أنظمة الرقابة الداخلية والتي تشمل الرقابة على الأداء المالي والوظيفي وأداء العمليات وذلك لتلافي الوقوع في الأخطاء والفشل، ومن المفيد تتبع هذه السياسات واستخدام الأدوات اللازمة في كشف العيوب والفشل وبالتالي تبني الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة للحد من الفشل في العمليات ونظام المصرف ككل.

رابعاً: تحديد رقم أولوية الخطر لكل سبب من أسباب الفشل

Calculate the risk priority number, or RPN

يتم استخدام مؤشر (RPN) في تحديد الإجراءات المناسبة التي يتوجب اتخاذها لمعالجة الفشل، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال ضرب ثلاث عناصر ببعضها من خلال المعادلة التالية:

$$RPN = Severity * Likelihood of occurrence * Detectability$$

(1) منصور، محمد (2004): "إطار مقترح لاستخدام نموذج تحليل أسباب الفشل وتحليل الأثر FMEA من خلال منهج Six sigma لترشيد تكاليف الجودة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، ص 509-569.

أ- الخطورة أو نسبة تأثير كل مسبب للفشل **Rate the severity of effects or consequences of each failure, or S. Severity** وهنا يتم تقييم كل سبب ودراسة مدى تأثيره على العملية

ب- احتمال تحقق هذه الأسباب و حدوث الفشل **Rate the likelihood of occurrence of the potential root causes of these effects.** حيث يتم تصنيف كل فشل حسب احتمال حدوثه، وتشير التصنيف القليل إلى نسبة ضئيلة لوقوع الفشل والتصنيف العالي ترافق الاحتمالات العالية لوقوع الفشل.

ج- نسبة اكتشاف الخطأ بواسطة النظام الرقابي المتبع **Detectability**: يتم تصنيف كل فشل من خلال معيار اكتشاف الفشل قبل أن يتأثر العميل، حيث أن التصنيف المنخفض يشير إلى أنه من المرجح جدا أن يتم اكتشاف الفشل في وقت مبكر والتصنيف العالي يشير إلى وجود احتمال كبير إلى عدم اكتشاف الفشل قبل أن يتأثر العميل.

ويتم حساب أولوية المخاطرة **RPN** من خلال المعادلة التالية:

$$RPN = Severity * occurrence * Detectability$$

أولوية المخاطرة RPN = نسبة التأثير Severity * احتمال التحقق occurrence * اكتشاف الخطأ Detectability

وتتراوح قيمة **RPN** من (1_1000)، وكلما زادت قيمة **RPN** زادت درجة المخاطر الخاصة بها. وبعد قياس **RPN** يتم وضع الإجراءات التصحيحية التي تساهم في منع حدوث الأخطاء والعيوب وبالتالي الحد من المخاطر تشغيلية ضمن العمليات المصرفية.

سابعاً: الاحتفاظ Retention:

ينسب مفهوم الاحتفاظ في مصفوفة الأداء المتوازن إلى العملاء، وتسعى المصارف إلى توثيق العلاقة بينها وبين عملائها، ويمكن تحليل علاقة العملاء بالمصرف إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي: رضا العملاء، ولاء العملاء، الاحتفاظ وخلق قيمة من العملاء.

رضا العملاء Customer satisfication: يعد رضا العميل واحداً من المفاهيم الحيوية الهامة لا سيما في قطاع الأعمال المالية والخدمية، إذ أدركت معظم المصارف أهمية رضا العميل في منحها مبرراً قوياً للبقاء والنمو، وبالتالي فإن عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يضع أمامها عقبات كبيرة في سبيل الحصول على ميزة تنافسية عالية بين المصارف وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية للمصرف، فقد أصبح من الحري على المصارف متابعة تغيرات أذواق الزبائن ودراسة متطلباتهم وتوقعاتهم تجاه الخدمة المقدمة لهم، نظراً لكون شدة العلاقة بين العميل والخدمة المقدمة تكون أكثر تأثيراً من شدة العلاقة بين العميل والسلعة.

وقد تباين مفهوم رضا العميل بالنسبة للمؤلفين والباحثين، وهناك عدد من التعريفات والمفاهيم التي ترتبط برضا العميل، حيث عرفها (Jenet, 2010) بأنها "الاستجابة العاطفية التي يمر بها العميل بالنسبة

لتجربته في شراء السلع أو الخدمات، وتمثل الاستجابة العاطفية ردة فعل العميل الناجمة عن عملية التقييم الحسي والادراك المعرفي مع ما كان يتوقع أن يحصل عليه⁽¹⁾.

بينما عرف (lovelock, Jochen, 2007) رضا العملاء بأنه "البهجة التي يشعر بها العميل نتيجة تحقيق الاشباع المطلوب لحاجاته ومقابلة السلعة أو الخدمة لتوقعاته، ويمكن حساب الرضا من خلال الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العميل"⁽²⁾.

ويرى (Rajola, 2013) أن رضا العملاء مرتبط بثلاثة توجهات أو مستويات رئيسية:

❖ **المستوى النفسي (علم النفس المعرفي) Psychocognitive:** وهنا يتم دراسة الدوافع المحققة لرضا العملاء ومقارنة الفوائد المتوقعة مع الفوائد التي تم الحصول عليها بالفعل.

❖ **المستوى التشغيلي Operational:** وهنا يتم ربط رضا العملاء مع عدد الحلول والإجراءات التقنية لوحدات العمل المرتبطة بها لاتصالها المباشر بالعميل، وهنا يظهر الاتصال المباشر بين العميل والعملية في المستوى التشغيلي.

❖ **المستوى الاستراتيجي Strategic:** يعد هذا المستوى من أهم التوجهات التي تدرس العملاء، فالمستوى الاستراتيجي ينظر إلى العميل على أنه عنصر أساسي في تطوير المنظمة وبقائها⁽³⁾.

وتم بناء هذا المبدأ على فلسفة صريحة مفادها أنه يمكن للمنظمة من تحقيق الريادة في أعمالها من خلال خلق قيمة للعميل عن طريق التنبؤ بأهم توقعاته وإدارتها، وتضمن هذه التوقعات في جميع المستويات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) وبالتالي تلبية احتياجات العملاء على أكمل وجه. وأضاف (Kotler, 2012) أن رضا العميل متمثل بمشاعر الابتهاج أو خيبة الأمل تجاه اقتنائه أو شرائه لسلعة أو خدمة معينة وهو نتيجة المقارنة بين توقعات العميل وأداء المنتج أو الخدمة عند استخدامه، حيث قسم رضا العميل إلى مستويين: الأول رضا العميل المبني على تبادل تجاري معين ويشير إلى تقييم العميل لتجربته ومدى استجابته وتفاعله تجاه الحصول على سلعة أو خدمة معينة، والثاني رضا العميل التراكمي: ويشير إلى التقييم العام للعميل لتجربة الاستهلاك خلال فترة زمنية محددة⁽⁴⁾.

أما (Nelson, 2006) فقد ربط ما بين جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء من خلال تعريفه للجودة بأنها "درجة تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع متطلبات العميل"⁽⁵⁾، وكما سبق ذكره أن أساس تحقيق

(1) Jenet, Agbor (2010) "The Relationship Between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea", Student Umea School of Business Spring Semester Masters Thesis, No 4.

(2) Lovelock Christopher & Wirtz Jochen (2007): "Service Marketing, People, Technology, Strategy", Pearson Prentice Hall, No 41, p.422

(3) Rajola, Federico. (2013): "Customer Relationship Management in the Financial Industry Organizational Processes and Technology Innovation", Second edition, Springer, p136.

(4) Kotler Philip and Keller Kevin Lane (2012): "Marketing management", 14th edition, Pearson Hall, p65.

(5) Nelson, C (2006): "Managing Quality in Architecture: A Handbook for Creators of The Built Environment, Linacre House", first edition Jordan Hill ,oxford ,P4

الجودة اليوم هو كيفية تحقيق رضا العميل ومقابلة توقعاته، وبينت من خلال نتائج دراستها في الولايات المتحدة الأمريكية التي توصلت إليها باعتبار أي تحسين في مستوى الجودة يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكسب ولاء العميل إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق. ومن أهم النماذج التي تقيس رضا العملاء نموذج ServQual أو نموذج تحليل الفجوات (Gap)، حيث تم تصميم هذا النموذج لاستخدامه كأداة لتقييم جودة الخدمة المقدمة من قبل فريق من الباحثين (Parasuraman, Zeithaml, 1985) واستخدام هذا النموذج لقياس مستوى جودة الخدمات المصرفية (Service quality) بالنسبة للعملاء وبالتالي تحديد مستوى رضا العملاء من خلال خمسة أبعاد رئيسية وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) حيث إنه يقيس الفرق بين القيمة المتوقعة للعملاء تجاه الخدمة والقيمة المدركة التي حصل عليها العملاء فعلياً من الخدمة⁽¹⁾، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة الرياضية التالية:

جودة الخدمة = الإدراك - التوقع

Service Quality = Perceptions - Expectations

SQ = P - E

من خلال تحليل خمس أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وهي: الملموسية، الاعتمادية (الثقة)، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

وتبين لدى (Meise, 2007) من خلال دراسة تجربة المصرف الأمريكي Bank of America في استخدام نموذج Serv Qual وتبين من خلال النتائج أن نموذج الخدمة المصرفية يساعد في زيادة قدرة المصارف على فهم توقعات كل عميل على حد سواء، وكذلك يساهم في تحسين الأداء على المدى الطويل، حيث استخدم المصرف الأمريكي أبعاد ServQual لتقييم مجالات التأثير الرئيسية لأعمالهم المتعلقة بالخدمات المصرفية المقدمة. وقد خلص البحث الذي أجراه (Z & PB) إلى أن بعد الموثوقية يعد من أهم العوامل المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة، كما أن بعد الملموسية هو الأقل أهمية⁽²⁾.

ولاء العملاء Customer Loyalty: حظي مفهوم رضا العملاء باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات في فترة التسعينات، حيث وضح (Rajola, 2013) أهمية رضا العملاء كعامل أساسي من عوامل استراتيجيات النمو الفعالة في المنظمات، ويعد ولاء العميل أعلى مستوى للرضا⁽³⁾ حيث أضاف هذا المفهوم (Keene, 2001) والذي بين أن الرضا "هو محور حاسم لإقامة العلاقة مع العميل وكسب ولائه"⁽⁴⁾. وقد عرف (oliver, 1997) ولاء العميل "بأنه ذلك الالتزام العميق من قبل العميل باستحواذ المنتجات والخدمات والترويج

(1) Parasuraman.A, Zeithaml, V.A, and Berry (1985): "A Conceptual Model of service quality and its implications for future research", Journal of marketing, Vol.49, pp 41-50.

(2) Meisel, Robert M., Steven J F. Marsh. (2007): "The Executive Guide to Understanding and Implementing Lean Six Sigma: The Financial Impact", ASQ Quality Press, United States of America, p77.

(3) Rajola, Federico (2013) op.cite, p138.

(4) Keene, R. (2001): "CRM's value can be found in improved customer loyalty", American Banker, pp.166-196

لها باستمرار، على الرغم من وجود العروض المنافسة من الشركات الأخرى والتي يمكن أن تحدث تأثيراً على قرارات الشراء لدى العميل، والتي تؤثر بدورها على سلوك الشركة نفسها⁽¹⁾.

وقد حدد عملية خلق الولاء لدى العميل وقسمها إلى ثلاث مراحل رئيسية ترتبط بتطور ولاء العميل تجاه المنظمة وهي:

(أ) **مرحلة المعرفة:** وهنا يتوجب على المنظمة التعرف على العميل وتوقعاته. غالباً ما يكون الولاء غائباً عن هذه المرحلة، لأن العلاقة تعتمد فقط على التعرف على المنتجات والأسعار. وقد يتحول قرار الشراء لدى العميل إلى منظمة أخرى بعروض منافسة. (ب) **المرحلة العاطفية أو مرحلة الإدراك:** في هذه المرحلة تراقب الشركة وتحلل سلوك العميل في جميع المراحل المؤدية إلى الشراء ومابعده. حيث لم يعد الولاء يعتمد على المنتج والسعر فقط، لأن العلاقة بين العميل ومزود الخدمة أو السلعة هو العامل الأساسي. (ج) **مرحلة الولاء:** وهنا تصبح العلاقة مع العميل شخصية. ومن أجل الحفاظ على الولاء وتعزيزه، يجب أن يكون مستوى الرضا عالياً وتبادلاً بين العميل والمنظمة.

الاحتفاظ Retention:

إن فكرة الاحتفاظ بالعملاء أسهل من فكرة اكتساب عملاء جدد، ويقوم مفهوم الاحتفاظ حسب (Gupta, 2009) على مبدئين أساسيين هما:

الأول تجربة العملاء: فإذا كانت تجربة العملاء مرضية، سوف يكرر العملاء من تعاملاتهم ويمكن أن يوسعوا دائرة التعامل مع المنظمة، أما إذا كانت التجربة غير مرضية، فإن المنظمة لم تتمكن من الاحتفاظ بالعميل وتلبية احتياجاته.

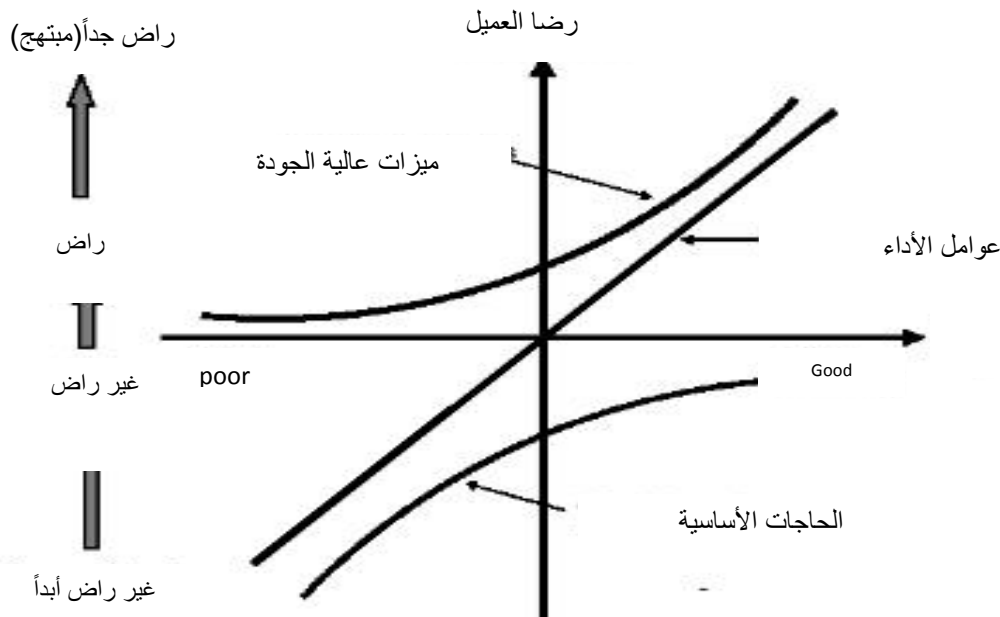
الثاني الاستماع إلى العملاء: يعتبر مبدأ الاستماع إلى متطلبات العملاء من أهم عوامل تحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة معدل الاحتفاظ، باعتبار العميل هو محور نجاح المنظمات الخدمية وليس العمليات. فإن الاستماع إلى الحاجات الحقيقية للعملاء أو ما يسمى صوت العميل Voice Of Customer (VOC) تعد عاملاً مهماً من عوامل الابتكار وتقديم خدمات تقابل توقعات العملاء وزيادة الطلب على الخدمة، وبالتالي يمكن اعتبار العميل جزءاً من العملية الإنتاجية وإشراكهم في إنتاج الخدمة يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والاحتفاظ.

وعلى هذا الأساس فإن تحليل ردود فعل العملاء تجاه الخدمة من أهم مقاييس تقييم معدل الاحتفاظ، فمن ضمن الأدوات والوسائل المستخدمة لتحليل تفضيلات العملاء نظرية تطوير المنتج (Kano, 1984) والتي طورها البروفسور Kano لدراسة العلاقة بين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة مع رضا العملاء، وتم استخدامها في الصناعة الخدمية أيضاً⁽²⁾، حيث بين Kano أن ردود فعل العملاء

(1) Oliver, R. L. (1997) : "**Satisfaction**", New York: McGraw-Hill.

(2) Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984): "**Attractive quality and must-be quality**", Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control), 14 (2), pp 39-48..

مقسمة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي: راضٍ جداً (مبتهج)، راضٍ، غير راضٍ، غير راضٍ أبداً⁽¹⁾، ويتم تمثيلها بمنحنى يمكن من خلاله تحليل النتائج المستخلصة من ردود الأفعال.



الشكل (30): منحنى Kano لتحليل الارتباط بين جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء.

Source: Taylor, Zachary (2014): "Designing high availability systems: design for Six Sigma and classical reliability techniques with practical real-life examples".

يمثل **المنحنى الأول** الميزات البديهية التي يجب تقديمها مع المنتج أو الخدمة والتي يعد وجودها من الأساسيات Basic needs، فعند غياب هذه الميزات أو تقديمها بمستوى قليل من الجودة هنا يحدث تدهور سريع بمستوى الرضا إلى الحد الذي يمكن أن يؤثر سلباً على المنظمة بحد ذاتها⁽²⁾، كمثال بسيط شراء تلفاز عالي الجودة وإيصاله من دون جهاز تحكم عن بعد. وهنا، فإن السمات التي تتناسب مع المنحنى الأول يشار إليها أيضاً باسم الحاجات الأساسية Basic needs "يجب أن تكون". إذا لم تكن هذه الخصائص موجودة أو إذا كانت جودتها غير مقبولة، يمكن للعميل أن يصبح غير راضٍ للغاية. ومن جهة أخرى، إذا كانت هذه الخصائص أو الميزات موجودة فإنها لن تسعد العملاء لأن هذه تعتبر أمراً بديهياً⁽³⁾.

ويشير **المنحنى الثاني** إلى "عوامل الأداء" Performance needs or Factors أي الميزات التي ترفع من مستوى الأداء حيث إنه كلما ارتفع مستوى أداء المنتج أو الخدمة زاد رضا العميل، مثال الدقة وسرعة الاستجابة للعميل في المصرف، ويمكن تسمية هذا المنحنى بمؤشر أحادي الجودة أحادي البعد، وهو

(1) Vanzant Stern, Terra (2016): "Lean Six Sigma International Standards and Global Guidelines", second edition, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, P78.

(2) Taylor, Zachary (2014): "Designing high availability systems: design for Six Sigma and classical reliability techniques with practical real-life examples", John Wiley & Sons, New Jersey, P282-283.

(3) King, John P, William. S. Jewett (2010): "Robustness development and reliability growth: value-adding strategies for new products and processes", Pearson Education, Michigan, US, P211-212.

يمثل الحالة التي يطلب بها العميل مايريده من المنتج أو الخدمة ويقوم المزود بتقديم الخدمة المناسبة التي تقابل حاجته⁽¹⁾.

ويمثل المنحنى الثالث الميزات عالية الجودة Excitement needs or Delighters، والتي يحب بعض العملاء اقتناءها ويشعرون بالبهجة عند اقتنائها، وهي تتطوي على فكرة الاهتمام بمتطلبات العميل والحوار معه وابتكار خدمات جديدة تقابل توقعاته وبالتالي قيام العميل بمشاركة تجربته والإعلان عنها للآخرين. يعد منحنى Kano لتحسين المنتج أو الخدمة ومعدل الإيراد من ولاء العميل من أهم النسب التي ترتبط بمعدل الاحتفاظ.

وبعد تحديد عناصر مصفوفة الأداء المتوازن التي تجمع بين مقاييس الستة سيجما وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يكمن السؤال في كيفية تحقيق التناسق ما بين منهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، وكيف يستطيع كل منهج تحقيق التكامل في المقاييس والأهداف وبالتالي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي. هنا يمكن تحديد عدد من الأسباب التي تجعل منهج الستة سيجما يتوافق مع منهج بطاقة الأداء المتوازن:

- في كلتا المنهجيتين تعتمد المنظمة على مدخلات العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين.
- تعتمد كلتا المنهجيتين على المؤشرات المالية وغير المالية للربط بين تحسن الأداء على مستوى المنظمة مع الأهداف العامة.
- تعتمد كلتا المنهجيتين على بيانات دقيقة.
- يمكن استخدام مؤشرات منهج الستة سيجما ضمن منهجية بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن أن تساعد فريق الستة سيجما والموظفين الآخرين في التركيز على الأهداف نفسها.

المنهج المتوازن للاستراتيجية:

انطلاقاً من تعريف مفهوم الاستراتيجية في تصور العلاقة بين المصرف وبيئته وتحديد الاستراتيجية والأغراض والأهداف والغايات على المدى الطويل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأغراض والغايات، وباعتبار أن الهدف الرئيسي لمصفوفة الأداء المتوازن هو تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي ومقابلة تطلعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، فمن الضروري ربط المقاييس المستخدمة في المصفوفة المتضمنة منهج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المصرف وذلك لتحقيق النتائج المثالية من تطبيق المصفوفة، وإشراك الموظفين بوضع الاستراتيجية وبالتالي التركيز في عملهم اليومي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، وعليه يتوجب على المصرف تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها والأهداف التي تساهم في تحسين مستوى الأداء. وتتأثر الاستراتيجيات والأهداف عموماً بأصحاب المصلحة من داخل المنظمة وخارجها. وبالتالي فإن الأهداف والاستراتيجيات التي لا تعبر اهتماماً بأصحاب المصالح كالموظفين أو المساهمين أو العملاء يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء وبالتالي تخفيضه إلى أدنى المستويات.

(1) Breyfogle, Forrest W, (2003): "Implementing Six Sigma: smarter solutions using statistical methods", Second edition, JOHN WILEY & SONS, Texas, p54.

وباعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعّالة تمكن المؤسسات المصرفية من تكوين إطار عام يتضمن أربعة محاور رئيسية ترتبط بأهداف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وبالتالي فإن دمج منهج الستة سيجما مع بطاقة الأداء المتوازن يسمح لفريق العمل من تحديد الأهداف الاستراتيجية وبناء خطة استراتيجية للمنظمة هدفها مراقبة مقاييس الأداء والتركيز على الاستراتيجية ومساعدة الموظفين في ربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية وبالتالي تحسين الكفاءة لدى الموظفين والذي بدوره ينعكس على تحسين مستوى الأداء ومقابلة توقعات أصحاب المصالح المختلفة.

كما بين (Killackey, 2010)، أن في BSC تكون مهمة المدراء الرئيسية في كيفية ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء مرتبطة بأربعة محركات أساسية

- العملاء: كيف يرى العملاء المنظمة؟
- العملية الداخلية: أين يجب أن تحقق المنظمة تميزاً في الأداء؟
- التعلم/ النمو: كيف يمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر وتخلق القيمة؟
- المالية: كيف ينظر المساهمون إلى المنظمة؟⁽¹⁾

ضمن الخريطة

الاستراتيجية، أما من وجهة نظر (Gupta) فيمكن تسميتها سلسلة الربحية Profit chain، وهو مخطط يعكس علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية ضمن المنظورات الأربعة. في مركز الخريطة الاستراتيجية يوجد محور التعلم والنمو، حيث إن نمو وتطور الموظفين هو عامل محفز لأداء المنظمة وله تأثير مباشر على مستوى جودة العمليات الداخلية ومن خلاله يمكن للقوى العاملة المتعلمة والمدرّبة تدريباً جيداً من تنفيذ عمليات أكثر تطوراً والتي بدورها تحسن الكفاءة التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر على وجهة نظر العميل.

ويمكن أن يؤدي تحسين جودة العمليات إلى زيادة رضا العملاء وولائهم (يمكن أن تترجم الكفاءة الأفضل إلى استجابة أكبر أو خدمة أسرع). وأخيراً، يمكن أن يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم إلى زيادة تدفقات الإيرادات المستدامة وبالتالي تحقيق نمو الربح المستدام، مما يرفع من مستوى الأداء المالي الذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على رضا المساهمين.

3-4-2. عوامل النجاح الحرجة لتطبيق النموذج المقترح في المصارف السورية

Critical Success Implementation factors of the proposal Model in the Syrian Banks.

يعد Rockart أول من قدم نموذجاً مقترحاً يبين به عوامل النجاح الحرجة للمنظمات Critical success factors (CSF's)، حيث إن الافتراض الأساسي لها يقوم على تحديد ثلاثة إلى ستة عناصر تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، ويتوجب على المنظمة الاستجابة لتلك العناصر من أجل تحقيق النجاح، واستخدام هذه العناصر لتحديد متطلبات المنظمة من المعلومات، وبذلك تكون قد حددت البيانات

⁽¹⁾ Killackey, Henry (2010): "Seeing Red: Integrating Balanced Scorecard and Six Sigma", Isix sigma, www.Isixsigma.com.

الأساسية أو الحرجة لإدارة المنظمة. حيث وضع (Boynlon, 1984) أن عوامل النجاح الحرجة تتضمن عوامل تتعلق بتطوير الأنشطة الحالية في سبيل تحقيق النجاح المستقبلي⁽¹⁾، في حين تم تسليط الضوء من قبل (Zu, Fredendall, 2010) على أهمية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة⁽²⁾ بينما أضاف (Pande, 2000) أيضا عامل التزام القيادة كواحد من عوامل النجاح الحرجة في المنظمة⁽³⁾.

وانطلق (Jacobs, 2014) في تحديد عوامل النجاح من منظور تقييم الأداء وتحديد أسس التميز في الأداء وتحقيق أعلى المستويات⁽⁴⁾، ويتفق مع دراسة (Maltz, 2003) والتي تفترض أن أساس تحقيق النجاح في المنظمة هو تحقيق التميز في الأداء وقدرتها على الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل⁽⁵⁾.

وأضافت (أبو زيد، 2011) أنه يمكن تحديد عوامل النجاح الحرجة أيضاً من خلال استخدام الطرق الإدارية المعاصرة التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق ميزة تنافسية عالية والتميز في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مع أقل مجهود ممكن⁽⁶⁾.

تنوعت الدراسات التي تناولت عوامل النجاح الحرجة في المنظمة، فقد أكد (Laureani, 2012) وآخرون أن المنظمات تختلف بطبيعتها تبعاً لعدة عوامل مثل: الحجم، طبيعة العمل والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة والتي بدورها هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على تحديد عوامل النجاح⁽⁷⁾، وحدد (Wat, 2008) عوامل النجاح الحرجة للمنظمات بأنها: نظم المعلومات، خطة العمل، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، تقييم الأداء، العمل الجماعي، الاستراتيجية للمنظمة، الخصائص التنظيمية، دعم الإدارة العليا، دعم وإدارة المشاريع، تخطيط موارد المنظمة، تطوير النظم والبرمجيات، إدارة البيانات، التدريب والتعليم، عمليات إعادة الهيكلة⁽⁸⁾.

(1) Boynlon, A.C. and Zmud, R.W. (1984) "An Assessment of Critical Success Factors", Sloan Management Review, Vol 25, No. 4, pp17-27.

(2) Zu, X., Robbins T.L. & Fredendall, L.D. (2010) "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices", International Journal of Production Economics, Vol 123, No. 1, pp. 86–106.

(3) Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanaugh, (2002), "The Six Sigma Way Team Field book, An Implementation Guide for Project Improvement Teams", The McGraw-Hill Companies, New York.

(4) Jacobs, Miriam (2014): "Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership, Springer, Germany

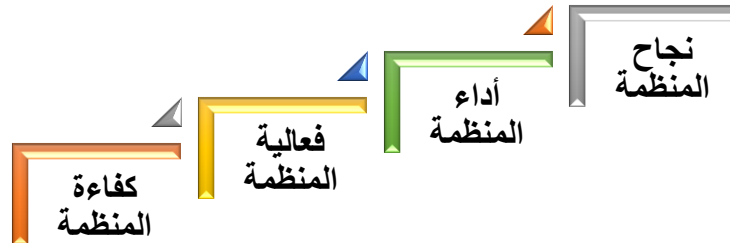
(5) Maltz, Alan C.Aaron J. Shenhar and Richard R. Reilly, (2003): "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", op.cite.

(6) أبو زيد، وفاء. (2011): "أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، بحث ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان، ص11.

(7) Laureani, Alessandro & Antony Jijo. (2012): "Critical Success Factors for the effective implementation of Lean Sigma: results from an empirical study and agenda for future research", University of Strathclyde, Glasgow, International Journal of Lean Six Sigma, 3(4), 274-283.

(8) Wat, F.K.T., Law, C.C.H. & Ngai, E.W.T (2008): "Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning, Elsevier, Vol.59, No.6, pp548-564.

وبالنظر إلى عوامل تحسين الأداء فإن الكفاءة والفعالية تعتبران أهم عوامل تحسين الأداء، وبالتالي فإن اجتماع هذه العناصر مع بعضها تشكل ما يسمى سلسلة نجاح المنظمات، وتقوم هذه الأخيرة على مفهوم مفاده تحديد ووصف النتائج أو القيمة التي تحققها المنظمة من خلال تفاعل العوامل المادية وغير المادية واستخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء، والتي بدورها تساهم في تحقيق النجاح وتعظيم قيمة المنظمات، يبين الشكل التالي كيفية الربط بين عناصر سلسلة نجاح المنظمات⁽¹⁾:



الشكل (31): عناصر سلسلة نجاح المنظمات.

Source: Miriam Jacobs: " Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success", p29.

وعليه افترض (Antony, 2016) أن القضية الأساسية وراء تحديد عوامل النجاح هو استخدامها كأساس في نجاح المنظمات من خلال توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا، وبالتالي ربط أهداف المنظمة مع هذه العوامل، وغيابها سوف يؤدي إلى فشل المنظمة. وبناء على ما سبق فإن نجاح تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن يقوم على عدة مقومات يمكن إدراجها كالتالي:



الشكل (32): عوامل النجاح الحرجة في تطبيق نموذج مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف.

(1) Jacobs, Miriam (2015): "Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success", op.cite, p29_30.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: تحليل البيانات المالية وتقييم نتائج التحليل المالي.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية وتقييم مقاييس البحث.

المبحث الثالث: دراسة واختبار فرضيات البحث.

المبحث الرابع: تحليل بيانات معيار التنفيذ والتشغيل.

المبحث الأول: تحليل البيانات المالية وتقييم نتائج التحليل المالي

1-1. تحليل البيانات المالية للنسب الخاصة بمؤشر الربحية في المصارف عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2018).

1-1-1. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف عودة سورية للفترة ما بين (2013-2018).
1-1-2. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في دمشق للفترة ما بين (2013-2018).

1-1-3. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف سورية الدولي الإسلامي في دمشق للفترة ما بين (2013-2018).

1-1-4. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف العقاري السوري في دمشق للفترة ما بين (2013-2018).

1-1-5. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف التجاري السوري في دمشق للفترة ما بين (2013-2018).

2-1. تحليل ومقارنة مؤشرات الربحية بين المصارف عينة الدراسة:

1-2-1. تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity.

1-2-2. تحليل مؤشر منفعة الأصول (AU) Assets Utilization.

1-2-3. تحليل مؤشر هامش الربح (PM) Profit Margin.

1-2-4. تحليل مؤشر العائد على الأصول (ROA) Return On Assets.

1-2-5. تحليل مؤشر مضاعف الملكية (EM) Equity Multiplier.

1-2-6. تحليل مؤشر العائد على الودائع (ROD) Return On Deposits.

1-2-7. تحليل مؤشر العائد على الموارد التقليدية (ROTR) Return On Total Recourses.

يتضمن مؤشر SPIn ثمانية عناصر أساسية وكل عنصر يحتوي على مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تجمع بين منهج Six sigma و BSC (النمو، الربحية، القيادة، التسارع، التعاون، الابتكار، التنفيذ والتشغيل، الاحتفاظ) تم إدراجها في الجدول (12) التالي كما يلي:

الجدول (12): نموذج مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي لدى المصارف.

العنصر	المؤشر
النمو Growth	نمو الإيرادات Revenue growth نمو الإيرادات من الخدمات الجديدة Revenue growth from new service
الربحية profitability	العائد على حقوق الملكية Return On Equity (ROE) العائد على الأصول Return On Assets (ROA) مضاعف الملكية Equity Multiplier (EM) هامش الربح Profit Margin (PM) منفعة الأصول Assets Utilization (AU) العائد على الودائع Return On Deposits (ROD) العائد على الموارد التقليدية Return On Total (ROTR) Resources
القيادة Leadership	توافر مقومات معيار القيادة
التسارع (التحسين المستمر) Acceleration	نموذج DMAIC في التحسين المستمر
التعاون Collaboration	مواصفة ISO 44001 في إدارة علاقات الشركاء
الابتكار Innovation	توافر مقومات البيئة الابتكارية
التنفيذ والتشغيل Execution	نموذج الخطأ وتحليل الأثر Failure Mode and Effect FMEA Analysis لإدارة مخاطر التشغيل
الاحتفاظ Retention	معدل رضا العملاء باستخدام نموذج SERVQUAL معدل نمو الحسابات الجارية Growth of Current accounts معدل نمو الودائع لأجل معدل نمو حسابات التوفير Growth of Saving accounts

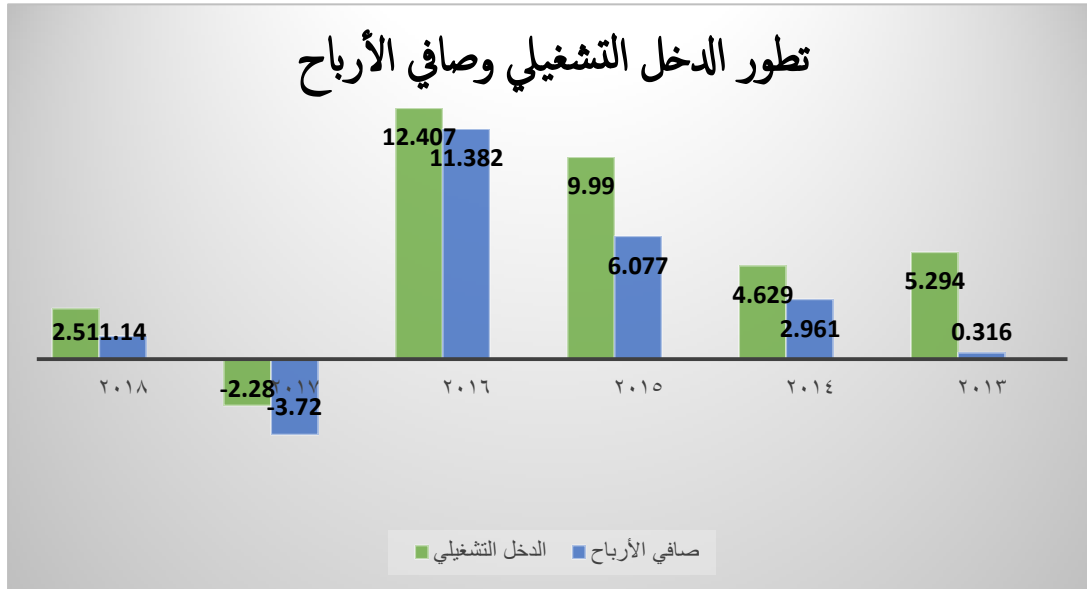
المصدر: إعداد الباحثة.

1-1. تحليل البيانات المالية للنسب الخاصة بمؤشر الربحية في المصارف عينة الدراسة خلال الفترة (2013-2018):

1-1-1. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف عودة سورية للفترة ما بين (2013-2018)

أولاً: تحليل مؤشرات النمو: يتضمن عنصر النمو في المصفوفة مؤشرين هما نمو الإيرادات وهي نسبة تغير الإيرادات في المصرف بازياد أو تراجع بالإضافة إلى نسبة إدخال خدمات جديدة وبالمقابل الأرباح والعوائد المالية المتحققة منها ويمكن حساب نسبتها من خلال قسمة أرباح الخدمات الجديدة على إجمالي الخدمات المصرفية المقدمة.

• تحليل نمو الإيرادات: يوضح المنحنى البياني التالي تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح خلال سلسلة زمنية تتألف من ست سنوات (2013-2018) والتغيرات النسبية الحاصلة في الربح التشغيلي الذي يتضمن عناصر مختلفة يتم الحصول عليها من قائمة الدخل وهي إيرادات الفوائد الدائنة وإيرادات العملات الدائنة والأرباح التشغيلية الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (33): تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في مصرف عودة سورية .

ويوضح المنحنى السابق أن المصرف حقق خسائر تشغيلية لعام 2017 بمقدار (3.271) مليار⁽¹⁾ مقابل ربح عام 2016 بمقدار (11.727)⁽²⁾، ويرجع السبب الرئيسي إلى خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي بسعر صرف أقل بـ (81.43) ليرة في نهاية عام 2017 قياساً بنهاية عام 2016. وبالتالي في حال استبعاد أثر خسائر أو أرباح تقييم مركز القطع البنوي من العاملين، يصل صافي الدخل في نهاية عام 2017 إلى ما يقارب (1.2) مليار ليرة سورية قياساً بـ (1.5) مليار في نهاية العام 2016.

(1) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2017)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

(2) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2016)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

ومن جهة أخرى نلاحظ ارتفاع قيمة الودائع بشكل خاص وارتفاع أعباء الفوائد المدينة فقد انخفض صافي الدخل من الفوائد التي بلغت عام 2017 مقدار (1.36) مليار قياساً بعام 2016 والتي بلغت (1.51) مليار بمعدل تغير (10%). ويرجع السبب إلى زيادة كتلة الودائع لدى المصرف مقابل قصور الإدارة تجاه تحصيل الديون والتسهيلات غير المنتجة وضعف الاستثمارات نتيجة ظروف الحرب والأزمة في المصارف السورية.

• **معدل النمو من الخدمات الجديدة:** يعد هذا المؤشر من أهم المقاييس التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، بحيث أن نتائجها تعكس صورة واضحة عن مدى نجاح الخدمات الجديدة في تلبية احتياجات العملاء ومساهمتها في زيادة أرباح المصرف ومعدلات النمو طويلة الأجل.

بالنسبة لبنك عودة فقد أصدر خدمات جديدة في عام 2010 تتلاءم مع احتياجات السوق وموجهة لشرائح متنوعة من العملاء وعلى رأسها منتجات البيع بالتجزئة وذلك من خلال التعاقد مع عدة شركات مثل Samsung و LG⁽¹⁾، حيث تتيح للعميل من شراء المنتجات من هذه الشركات بالتقسيط عن طريق البنك، وإصدار حساب امتياز الذي كان له مساهمة واضحة في زيادة كتلة الودائع النقدية لدى البنك وزيادة ثقة المودعين، بالإضافة إلى تحسين الخدمة المصرفية الإلكترونية من خلال إضافة خيارات جديدة تتيح لعملاء المصرف إمكانية التأكد من أرصدهم والقيام بعمليات مصرفية دون وجود ضرورة لزيارة أي فرع.

ومع هذا فلم تتضمن التقارير السنوية القديمة ولا الحديثة مؤشرات لنمو الخدمات الجديدة أو حصة الخدمات الجديدة من نمو الإيرادات لدى المصرف، علماً أن معظم المصارف اللبنانية والأردنية تستخدم هذا المؤشر ضمن قوائم التحليل المالي والتقارير السنوية لديها.

ثانياً: تحليل مؤشرات الربحية:

تعد هذه المؤشرات من أهم المقاييس المالية في تقييم الأداء للمصرف فهي تعكس قدرة المصرف على تحقيق العائد من الأموال المستثمرة وتتضمن هذه المؤشرات النسب التالية:

تحليل مؤشرات الربحية في بنك عودة سورية في دمشق للفترة ما بين (2013-2018):

الجدول (13): تحليل مؤشرات الربحية في بنك عودة سورية.

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
%4.49	—	%41.2	%37.4	%30	%4.35	ROE
%2.1	—	%11.79	%12.21	%7.18	%9.73	AU
%45.5	—	%91.74	60.82%	%64	%6	PM
%0.95	—	%10.82	%7.43	%4.6	% 0.6	ROA

(1) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2010)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
4.7	4.58	3.80	5.036	6.52	7.25	EM
%1.73	—	%22.46	% 13.54	% 6.04	% 0.75	ROD
%1.25	—	% 14.54	%9.94	%5	% 0.64	ROTR

المصدر: إعداد الباحثة.

تحليل مؤشرات الربحية في بنك عودة سورية في الفترة بين (2013 - 2018):

يعتمد تحليل الربحية ضمن المؤشرات المالية المدرجة بشكل أساسي على صافي الربح، وبناء عليه تم حساب مدى كفاءة المصرف في تحقيق الأرباح من مختلف المصادر والاستخدامات لديه، وتم توضيح تطور الربح الصافي في بنك عودة من خلال المنحنى البياني السابق.

تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (Return on Equity (ROE):

يعبر مؤشر العائد على حقوق الملكية بشكل عام عن كفاءة المصرف في تحقيق الأرباح والعوائد ويمثل حصة المساهمين من صافي الأرباح، حيث أن ارتفاع هذا المؤشر يرفع من قيمة المصرف في السوق المصرفية وبين المساهمين في المصارف الأخرى.

حقق مصرف عودة سورية عام 2017 خسائر مقدارها (3.27) مليار ليرة، فقد كانت سياسة المصرف المركزي موجهة نحو تحسين سعر الصرف ورفع قيمة الليرة السورية مقابل الدولار بمقدار 81 ليرة، وكان القطاع المصرفي من أكثر المؤسسات المالية التي تأثرت بشكل سلبي وخصوصاً المصارف اللبنانية مثل بنك عودة، وذلك لأن أرباح تقييم القطع البنوي تشكل النسبة الأكبر من أرباح المصرف، نسبة إلى انخفاض معدلات الإقراض وزيادة معدلات الودائع وبالتالي انخفاض صافي الدخل من الفوائد بقيمة (200) مليون تقريباً مقارنة بعام 2016، ولم يقتصر هذا الأثر على مؤشر العائد على حقوق الملكية وإنما شمل جميع مؤشرات الربحية، وهذا يمكن أن يولد مخاطر كبيرة بالنسبة للمصرف أهمها مخاطر السمعة، حيث وجد البحث من خلال تحليل البيانات المالية بأن مؤشرات الربحية هي الأساس في تقييم القيمة السوقية للمصرف وارتباطها بشكل مباشر بتحليلات المساهمين والمستثمرين، علماً أن مؤشرات السيولة كانت عالية فقد ارتفعت كتلة ودائع العملاء لدى المصرف بمقدار 5 مليار تقريباً مع ارتفاع ودائع المصارف الأخرى بقيمة 4.5 مليار، مع تزايد معدلات السيولة من نقد وأرصدة لدى المصرف المركزي من 23 مليار تقريباً في عام 2016 إلى 38 مليار عام 2017، وعلى هذا الأساس لا يمكننا الاعتماد على قيمة الودائع والسيولة الجاهزة في تقييم الأداء بشكل كامل، ويرى البحث أهمية اعتماد النموذج على مؤشرات الربحية التي لم يكن لها مكان في تحليل أداء بنك عودة لعام 2017.

ومن خلال تحليل البيانات المالية لعام 2016، نلاحظ ارتفاع قيمة مؤشر العائد على حقوق الملكية وذلك نسبة إلى ارتفاع صافي الأرباح التي بلغت 11.3 مليار تقريباً وازدياد أرباح تقييم مركز القطع البنوي إلى 9.8 مليار، حيث تشكل نسبة أرباح القطع البنوي 86% من صافي الربح لدى المصرف، وعملت المصارف لضم فروقات تقييم للقطع البنوي لتحسين معدلات الأداء المالي في ظل الظروف الخاصة التي تشهدها السوق المصرفية في سورية.

وبالنظر إلى تحليل البيانات أعلاه نلاحظ أن مصرف عودة سورية عمل على ضم أرباح تقييم مركز القطع البنوي في عام 2014⁽¹⁾ من خلال الفروق الكبيرة المحققة في أرباح المصرف مقارنة بعام 2013، وترى الباحثة أن هذه القرارات كانت بمثابة عنصر أمان للمصارف السورية للحفاظ على معدلات الأرباح لديها من عدم تآكل الأموال الخاصة بالتزامن مع ارتفاع مخصصات الخسائر الائتمانية ضمن استراتيجية المصارف المتبعة تجاه الحذر في منح القروض وملاحقة المقترضين المتعثرين عن سداد الأقساط المترتبة عليهم.

تحليل مؤشر منفعة الأصول (AU): يرتبط هذا المؤشر بمعدل إجمالي الإيرادات أو إجمالي الدخل التشغيلي للمصرف والذي نلاحظ من خلال المنحنى البياني في محور النمو تطور مؤشر إجمالي الإيرادات من عام 2013 إلى عام 2016. وبالمقارنة نجد ارتفاع إجمالي الإيرادات عام 2016 بنسبة 100% مقارنة بعام 2015 رغم ازدياد كتلة الأصول في عام 2016 بنسبة 20% تقريباً مقارنة بعام 2015 بسبب ازدياد الأرصدة والایداعات لدى المصارف على شكل تأمينات مقابل اعتمادات، ولكن بنسبة أقل من ازدياد إجمالي الإيرادات بين العامين فقد ارتفعت أرباح تقييم مركز القطع البنوي مقدار 5 مليار تقريباً عام 2016 عن أرباح القطع عام 2015.

ويمكن إدراج نفس التحليل عند المقارنة ببيانات عام 2014، أما في عام 2013 نلاحظ عدم انخفاض مؤشر منفعة الأصول مقارنة بالسنوات اللاحقة لأنه مرتبط بإجمالي الدخل التشغيلي، حيث انخفض معدل صافي الأرباح بسبب سياسات المصرف الموجهة نحو زيادة مخصصات الخسائر الائتمانية، فقد بلغت الأخيرة في عام 2013 ما يقارب 4 مليار تقريباً مقابل (438) عام 2014 وبالتالي انخفاض صافي الأرباح عام 2013⁽²⁾، وعلى هذا الأساس سجلت جميع مؤشرات الربحية المرتبطة باطراد مع تغيرات صافي الأرباح انخفاضاً كبيراً مقارنة مع المؤشرات في الأعوام اللاحقة.

(1) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2014)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

(2) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2013)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

تحليل مؤشر هامش الربح (PM): من خلال التحليل النظري لهامش الربح، فهو يقيس قدرة المصرف على إدارة ومراقبة التكاليف.

وبالنظر إلى بيانات التحليل المالي نجد ارتفاع النسبة إلى 91.7% عام 2016، وهذا يشير إلى كفاءة المصرف في إدارة التكاليف لديه، وبالمقارنة نجد انخفاض النسبة إلى ما يقارب 60.8% عام 2015 مقارنة بمعدل 64% عام 2014، نتيجة ارتفاع التكاليف التشغيلية وبعبارة أدق ارتفاع كتلة الرواتب والأجور للموظفين في المصرف، أما في عام 2013 فقد بلغت 6% فقط، حيث تعد نسبة قليلة جداً مقارنة ببقية الأعوام ويعود ذلك كما تم ذكره سابقاً إلى ارتفاع مخصصات الخسائر الائتمانية التي أثرت بشكل مباشر على صافي الربح بالمصرف.

تحليل مؤشر العائد على الأصول (ROA):

تشير معدلات النمو في مؤشر العائد على الأصول بنسب عالية في عام 2016 مقارنة بنتائج الأعوام الباقية نسبة إلى ارتفاع صافي الأرباح، وهذا يعكس الاستخدام الأمثل للأصول، وحسب نموذج (Dupont System) يمكن التنبؤ بمعدل الزيادة أو الانخفاض بمؤشر ROA من خلال تحليل مؤشرين (PM) و (AU)، وبالتالي فإن النتائج بينت أن ارتفاع هذين المؤشرين أو انخفاضهما سبباً مباشراً في ارتفاع أو انخفاض معدل ROA.

نلاحظ عام 2013 انخفاض معدل العائد على الأصول مقارنة ببقية الأعوام اللاحقة نسبة إلى الانخفاض الكبير في معدل هامش الربح، علماً أن معدل منفعة الأصول لم يتأثر بهذا الانخفاض الشديد المتعلقة بانخفاض صافي الأرباح وبالتالي يمكن إعزاء سبب انخفاض معدل العائد على الأصول لبنك عودة سورية عام 2013 إلى قصور المصرف في إدارة التكاليف والزيادة الكبيرة لمخصصات الخسائر الائتمانية، والتي كانت حينها من الضروريات لمواكبة الظروف الخاصة التي شهدتها سورية.

تحليل مؤشر مضاعف الملكية (EM):

يشير مضاعف الملكية إلى الأثر المزدوج بين الكفاءة والانتاجية بحكم العلاقة بين مؤشري ROA و ROE، وبالمقارنة نجد ارتفاع مؤشر مضاعف الملكية عام 2017 بالمقارنة مع 2016، نتيجة عدة أسباب تبينت من خلال التحليل أولاً: انخفاض حقوق الملكية بين العامين وذلك بسبب الخسائر المحققة في عام 2017 والتي ظهر تأثيرها المباشر في انخفاض حقوق الملكية، ثانياً: ارتفاع الموجودات لدى المصرف لأن حسب القوانين الصادرة عن المصرف المركزي يتوجب على كل مصرف الاحتفاظ باحتياطي الزامي نقدي على الودائع لدى مصرف سورية المركزي على شكل ودائع من دون فوائد والذي يشكل 5% من إجمالي ودائع العملاء، وذلك بالاستناد إلى القرار الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 5938 عام

2011، ومع ازدياد كتلة ودائع العملاء في عام 2017 زادت نسبة الاحتياطي وارتفعت قيمة الموجودات. ومن خلال تحليل بيانات عام 2016 وعام 2015 نجد انخفاض مؤشر مضاعف الملكية ليسجل معدلاً مقداره 3.8 في عام 2016 مقابل 5.03 عام 2015⁽¹⁾، وعلى الرغم جهود التحسين المبذولة لإدارة أصول المصرف وتخفيض معدل استخدامه للرفع المالي من مصادر التمويل المتاحة لديه إلا أن معدل مضاعف الملكية يتجاوز الحد المسموح له وهو (1.5) خلال سنوات الدراسة. ويلجأ المصرف إلى سياسة زيادة كتلة حقوق الملكية من خلال تدوير الأرباح المحتجزة والتي لم توزيعها على المساهمين خلال سنوات الدراسة في المصرف.

تحليل مؤشر العائد على الودائع (Return On Deposits (ROD ومؤشر العائد على الموارد التقليدية (Return On Total Recourses (ORTR):

ومن خلال تحليل مؤشرات الربحية نجد أن مصرف عودة حقق أداءً مالياً جيداً خلال الأعوام (2014-2016)، حيث أظهرت نتائج التحليل في تلك الأعوام ارتفاعاً ملحوظاً في الأرباح والعوائد على كل من حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الودائع والعائد على الموارد التقليدية، ويرجع السبب الرئيسي إلى ارتفاع نسب صافي الأرباح في قوائم الدخل لدى المصرف، كما وضحت النتائج بالمقابل زيادة أرصدة الودائع بالمصرف. وبالنظر إلى عام 2013 نجد فروقات واضحة في جميع معدلات العوائد المدروسة، وذلك لأن المصرف بدء بضم أرباح تقييم مركز القطع البنوي إلى قوائم الدخل لديه وإضافة الأرباح المحققة منه إلى صافي الدخل، فمثلاً خلال عام 2016 نجد أن أرباح تقييم مركز القطع البنوي شكلت ما يقارب 75% من الربح الصافي للمصرف، وهذه تعد نسبة كبيرة، وإذا ما تم استبعاد هذا البند (أرباح تقييم مركز القطع البنوي) نجد أن المصرف سوف يحقق خسائر أو أرباح بأدنى المستويات إن وجدت، وهذا ما حصل عام 2017، عندما توجهت السياسات وقرارات مصرف سورية المركزي إلى دعم الليرة السورية ورفع قيمتها مقابل الدولار عادت بنتائج سلبية على الأداء المالي للمصرف وحقق خسائر مقدارها ما يعادل 3 مليار تقريباً، وتم معالجة هذه الخسائر في عام 2018 واستقرار سعر الصرف نسبياً ليحقق المصرف أرباح قدرها (1.14) مليار.

1-1-2. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل في دمشق للفترة ما بين (2013-2018):

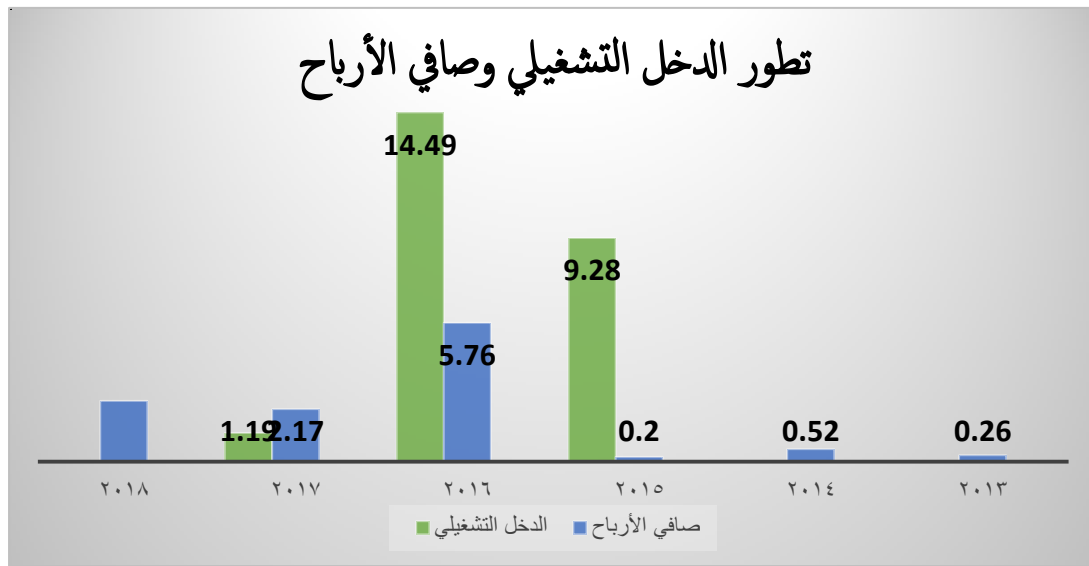
تم تأسيس المصرف الدولي للتجارة والتمويل في شهر كانون الأول من العام 2003 في دمشق، سورية برأسمال مدفوع يبلغ 5.25 مليار ليرة سوري. يملك بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن ما

(1) التقرير السنوي لمصرف عودة سورية، (2015)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

مجموعه 49.1% من أسهم المصرف الدولي للتجارة والتمويل، ويقدم المصرف الدولي للتجارة والتمويل خدمات مصرفية شاملة لعملائه في قطاعي الأفراد والشركات، ويمتلك شبكة فروع واسعة تتألف من 31 فرع منتشرين في المحافظات السورية.

أولاً: تحليل مؤشرات محور النمو:

• **تحليل نمو الإيرادات:** يوضح المنحنى البياني التالي الربح أو الدخل التشغيلي المحقق من قبل المصرف بمليارات الليرات خلال سلسلة زمنية تتألف من ست سنوات (2013-2018) والتغيرات النسبية الحاصلة في الربح التشغيلي الذي يتضمن عناصر مختلفة يتم الحصول عليها من قائمة الدخل وهي إيرادات الفوائد الدائنة وإيرادات العمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (34): تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

حقق المصرف معدلات أرباح جيدة عام 2017، على الرغم من التحسن في سعر صرف الليرة السورية، والذي أدى إلى ارتفاع خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي، فقد نجح المصرف في استيعاب هذه الخسائر البالغة (3.4) مليار ليرة وتحقيق أرباح بقيمة (2.17)⁽¹⁾، بالمقابل انخفضت صافي الأرباح لدى المصرف مقارنة بعام 2016 والبالغة (5.76) مليار ليرة، حيث بلغ معدل التغير بين العامين ما يقارب (-62.2%).

وهنا يتم تسليط الضوء على أن المصرف اتبع استراتيجية منظمة في إدارة الأرباح لديه، حيث عمل على استرداد معظم مخصصات التسهيلات الائتمانية المباشرة وغير المباشرة بالتزامن مع تحسن وضع التسهيلات لديه، ومن خلال التحليل بلغ رصيد مخصصات الخسائر الائتمانية المباشرة وغير المباشرة +

(1) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل ، (2017)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل .

مخصصات متنوعة عام 2016 (-5.5) مليار تقريباً⁽¹⁾ مقارنة بعام 2017 الذي استرد فيه المصرف مخصصات ليبلغ الرصيد السابق (3.69). حيث عملت إدارة المصرف على استخدام هذا المخصص للتأثير على نتائج أعمال المصرف من خلال استراتيجية إدارة الأرباح Earnings Management.

وبالمقارنة مع الأعوام السابقة نجد أن المصرف حقق نتائج مرضية جداً عام 2016 مقابل نتائج عام 2015، وذلك يرجع إلى عدة أسباب أهمها: ارتفاع صافي إيرادات الفوائد من (2.33) مليار عام 2015 إلى (3.76) مليار عام 2016 نتيجة تحويل جزء كبير من التسهيلات الائتمانية غير المنتجة إلى تسهيلات منتجة من خلال تحصيلها أو إجراء تسويات حيث بلغ رصيد مخصص خسائر ائتمانية (-3.47) مليار عام 2015⁽²⁾ ونتيجة تحسن استرداد التسهيلات الائتمانية بلغ رصيد مخصص خسائر ائتمانية (579) مليون عام 2016، وعليه تم الاعتراف بالفوائد ضمن بند الإيرادات بعد أن كانت فوائد معلقة. وانخفاض المصاريف التشغيلية نتيجة استرداد جزء من مخصصات التسهيلات الائتمانية المكونة مقابل الديون التي تم ذكرها. مع ارتفاع رصيد إجمالي الموجودات، حيث بلغ عام 2017 (139.4) مليار ليرة مقابل (124.7) مليار عام 2016 بمعدل تغير (11.8%) و(44.9%) بين عامي 2016 و2015، نتيجة لارتفاع قيمة الموجودات المنتجة للفوائد وتحقيق أرباح عالية والتي أدت بدورها إلى رفع رصيد حقوق الملكية.

• **معدل النمو من الخدمات الجديدة:** في ظل استراتيجية المصرف نحو ابتكار خدمات جديدة تخدم واقع الأزمة في سورية، فقد توسع المصرف في نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة عام 2016 ، والتي تؤمن احتياجات العملاء من كافة الشرائح سواء كانوا داخل سورية أو خارجها، وأهم هذه الخدمات الانضمام إلى خدمة إشعار الملكية الإلكتروني الذي طرحته سوق دمشق للأوراق المالية في شباط عام 2016، والذي يمكّن المستثمرين والمساهمين من الاستعلام عن ملكيته من أسهم الشركات المدرجة في السوق، والحصول على إشعارات تثبت ملكية المساهمين في الأسهم المدرجة بالسوق، وخدمة توطين الفواتير عام 2016 من خلال توطين فواتير الهاتف الجوال وخصمها مباشرة من حساب المشترك، بالتعاون مع شركتي الاتصالات الخليوية في سورية (Syriatel و MTN)، كما قام المصرف الدولي للتجارة والتمويل بإطلاق خدمة Petro Card وهي تفيد في ضبط وتنظيم وسرعة عملية استئجار الوقود بواسطة البطاقة الذكية Petro Card دون الحاجة للتداول النقدي، خدمة الدولي مرسال لمتابعة الحركات المصرفية من خلال الجهاز الخليوي، خدمة البنك الناطق Phone Banking والبنك ودولي أون لاين Dawli Online⁽³⁾، ويعكس هذا النوع من الخدمات مساهمة المصرف في ابتكار خدمات تقابل احتياجات العملاء

(1) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل ، (2016)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل

(2) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل ، (2015)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل

(3) الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي للتجارة والتمويل، الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء.

في ظل الظروف الراهنة بالإضافة لكونها تواكب متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة، وتعزز من القدرة التنافسية والقيمة السوقية للمصرف وتساهم في زيادة الأرباح ومعدلات النمو طويلة الأجل.

ولكن لم تتضمن التقارير السنوية القديمة ولا الحديثة مؤشرات لنمو الخدمات الجديدة أو حصة الخدمات الجديدة من نمو الإيرادات لدى المصرف، علماً أنه تم ذكر مدى مساهمة الخدمات الجديدة التي قدمها في زيادة الأرباح لديه في التقارير السنوية ولكن لم يدرج المصرف المؤشرات والأرقام التي تثبت نمو الإيرادات لديه من الخدمات الجديدة.

ثانياً: تحليل مؤشرات محور الربحية:

قياس النسب الخاصة بمؤشر الربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية خلال المدة (2013-2018)

الجدول (14): تحليل مؤشرات الربحية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
%7.94	%13.2	%40.3	%0.24	%0.06	% 0.03	ROE
%2.33	%0.85	%11.6	%10.8	% 4.93	% 6.12	AU
%37.4	%182	%40	% 0.22	%0.16	%0.06	PM
%0.92	%1.65	%5.5	%0.026	%0.008	%0.004	ROA
7.7	8	7.32	9.23	7.5	7.5	EM
%1.24	%2.5	%7.41	% 0.035	%0.006	% 0.003	ROD
%1.1	%2.12	%7.2	%0.031	%0.005	%0.0016	ROTR

المصدر: إعداد الباحثة.

• تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (Return on Equity (ROE: بلغ معدل العائد على حقوق الملكية عام 2017 حوالي 13.2% مقابل 40.3% عام 2016، نتيجة انخفاض معدلات الأرباح الصافية لدى المصرف، وعلى الرغم من سياسات المصرف المركزي في تحسين سعر الصرف، فقد استطاع المصرف استيعاب خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي، فقد استطاع المصرف في عام 2016 استرداد جزء كبير من الديون غير المنتجة إلى ديون منتجة وتسوية أوضاع جزء كبير من المقترضين، وبذلك فقد ارتفعت إيرادات الفوائد الدائنة للمصرف من من 3.5 مليار عام 2015 إلى 5.03 مليار عام 2016، كما ازداد معدل صافي الربح من الفوائد والرسوم بما يقارب 100% في عام 2016 نتيجة لدخول المصرف في أنشطة التصدير وبوالص التحصيل. أما بالنسبة لحقوق الملكية فقد ازدادت عام 2016 لتصل إلى 14 مليار مقابل 8 مليار من

عام (2013- 2015) ومقارنة بالسنوات السابقة، وهذا الارتفاع نتيجة سياسة المصرف في عدم توزيع الأرباح على المساهمين وتصنيفها ضمن بند الأرباح المدورة.

• **تحليل مؤشر منفعة الأصول (AU):** أظهرت النتائج المالية انخفاض مؤشر (AU) المرتبط بتغير أرصدة الأرباح التشغيلية للمصرف، فقد انخفض الدخل التشغيلي عام 2017 بنسبة (137%) عن عام 2016، وذلك نتيجة خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي. ونجد تقارب بالنسب مقارنة بعام 2015 بسبب ارتفاع الدخل التشغيلي من (9) مليار إلى (14) مليار وبالإضافة إلى ارتفاع قيمة الموجودات من (86) مليار عام 2015 إلى (124) مليار عام 2016.

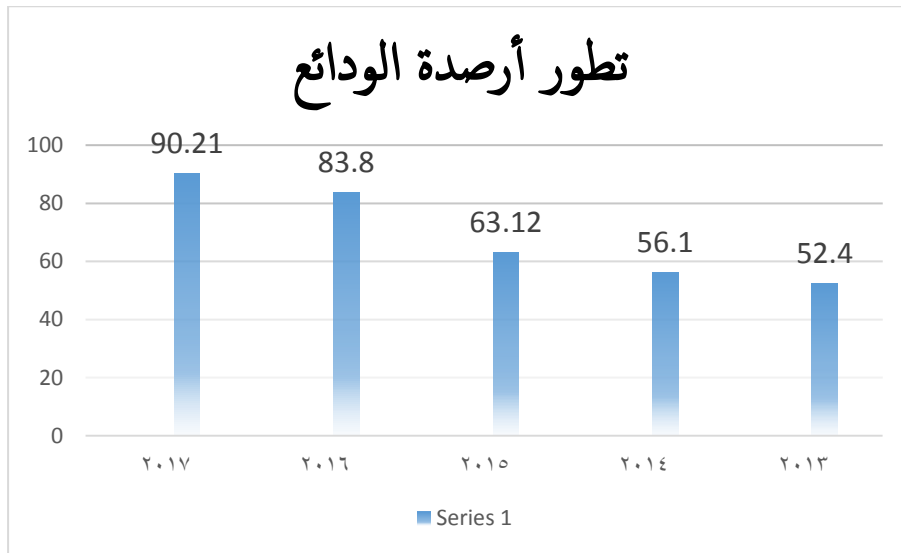
• **تحليل مؤشر هامش الربح (PM):** استناداً إلى التحليلات السابقة نجد أعلى معدل (PM) عام 2016 مقارنة بسنوات الدراسة، وهنا يوجد تحليلين الأول هو دراسة ارتفاع مؤشر (PM) عام 2016 عن السنوات السابقة، وهذا الارتفاع نتيجة استرداد جزء كبير من مخصصات خسائر التسهيلات الائتمانية وتوسع أنشطة المصرف كما تم ذكره سابقاً، والتحليل الثاني هو انخفاض معدل (PM) عام 2017، ويرجع السبب الرئيسي إلى خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي والتي تؤثر بشكل مباشر على إجمالي الدخل التشغيلي وبالتالي صافي الأرباح.

• **تحليل مؤشر العائد على الأصول (Return On Assets (ROA):** تشير معدلات النمو في مؤشر العائد على الأصول بنسب أعلى في عام 2016 مقارنة بنتائج الأعوام الباقية نسبة إلى ارتفاع صافي الأرباح، وهذا يعكس الاستخدام الأمثل للأصول في تلك الفترة، ويمكن التنبؤ بمعدل الزيادة أو الانخفاض بمؤشر ROA من خلال تحليل مؤشري (PM) و (AU)، وبالتالي فإن النتائج بينت أن ارتفاع هذين المؤشرين أو انخفاضهما سبباً مباشراً في ارتفاع أو انخفاض معدل ROA. كما تبين انخفاض المؤشرات الثلاثة (ROA) و (PM) و (AU) نسبة إلى الانخفاض الكبير في معدلات الأرباح الصافية والدخل التشغيلي نتيجة الاستراتيجية الحذرة المتبعة من قبل المصرف في تخصيص مخصصات الخسائر الائتمانية مقابل الديون غير المنتجة وانخفاض معدلات الاستثمار في ظل الظروف والتحديات التي شهدتها سورية.

• **تحليل مؤشر العائد على الودائع (Return On Deposits (ROD) ومؤشر العائد على الموارد**

التقليدية (Return On Total Recourses (ORTR):

يوضح المنحنى البياني التالي تطور مجمل ودائع العملاء والتأمينات النقدية على مدى السنوات الخمس الماضية كما يلي:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (35): تطور أرصدة الودائع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية .

زادت أرصدة الودائع خلال عام 2017 بمبلغ 8.5 مليار ليرة ليصل رصيدها إلى 90 مليار مقارنة بعام 2016، وتعكس هذه الزيادة ثقة العملاء بالمصرف كوعاء ادخار آمن، بالإضافة إلى تغيرات سعر الصرف خلال سنوات الدراسة والذي أدى بدوره إلى زيادة حجم الودائع، كما تبين من خلال النتائج السابقة علاقة ارتفاع مؤشرات العوائد برصيد صافي الربح لدى المصرف.

3-1-1. تحليل مؤشرات النمو والربحية في مصرف سورية الدولي الإسلامي في دمشق للفترة ما بين (2013-2018):

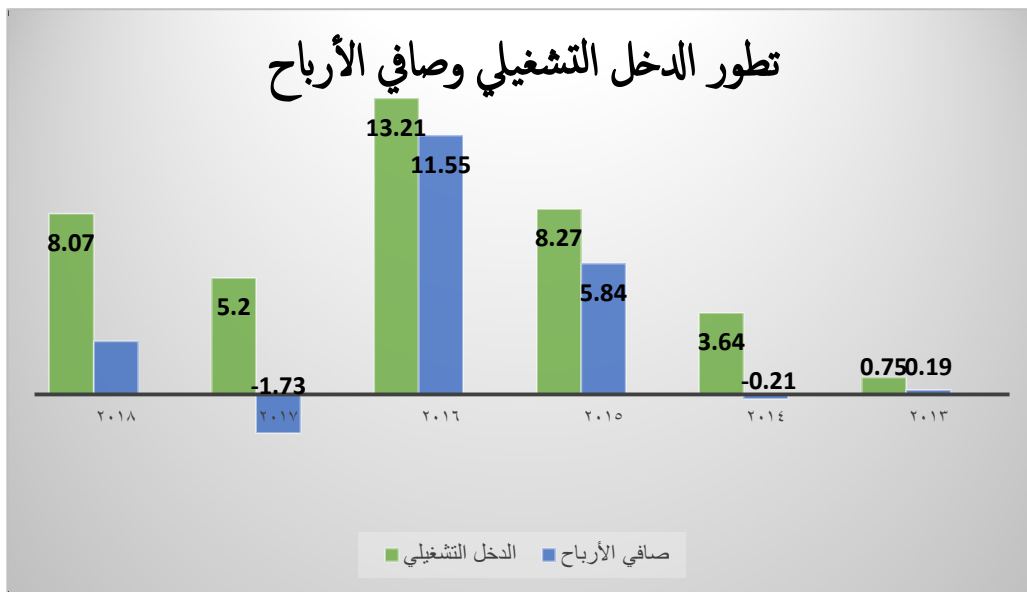
تأسس المصرف برأس مال مقداره (5) مليار ليرة سورية موزع على (10) مليون سهم بقيمة اسمية 500 ليرة سورية للسهم الواحد.

قام المصرف عام 2010 بزيادة رأسماله بمقدار (461) ليرة سورية وذلك تطبيقاً لأحكام القانون رقم (3) لعام 2010 القاضي بتعديل المادة الرابعة من المرسوم التشريعي رقم (35) لعام 2005، وقد اتبعه بزيادة رأسماله بمقدار 2 مليار ليرة سورية عام 2011 ليصبح رأس المال بمقدار (7.5) مليار ليرة سورية، وقد اتبعه بزيادة ثالثة حيث تم زيادة رأسمال المصرف بقيمة (612) مليون ليرة سورية ليصبح (8) مليار ليرة سورية، ثم أتبعه بزيادة رابعة بقيمة (387) مليون ليرة سورية. وفي عام 2017 تمت الموافقة على زيادة رأس المال بقيمة (1) مليار تقريباً ل.س ليصبح رأس مال البنك عن طريق ضم الاحتياطيات والأرباح المدورة ليصبح إجمالي رأس مال المصرف مبلغ (9.5).

وفي عام 2018 تمت الموافقة على زيادة رأس المال بقيمة 4 مليار، ليصبح إجمالي رأس مال المصرف مبلغ (13.7) ل.س، وتلتها زيادة أخرى للوصول إلى 15 مليار ليرة سورية وهو الحد الأدنى لرأس المال المصارف الإسلامية كما هو محدد في القانون رقم 3 للعام 2010.

أولاً: تحليل مؤشرات محور النمو:

• **تحليل نمو الإيرادات:** يوضح المنحنى البياني التالي الربح أو الدخل التشغيلي المحقق من قبل المصرف بمليارات الليرات خلال سلسلة زمنية تتألف من ست سنوات (2013-2018) والتغيرات النسبية الحاصلة في الربح التشغيلي الذي يتضمن عناصر مختلفة يتم الحصول عليها من قائمة الدخل وهي إيرادات الفوائد الدائنة وإيرادات العمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (36): تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في مصرف سورية الدولي الإسلامي.

بلغت أرباح مصرف سورية الدولي الإسلامي لعام 2018 (2.37) مليار⁽¹⁾ مقابل الخسائر التي امتدت إلى أغلب المصارف نتيجة تحسن سعر الصرف عام 2017 إلى (-1.7) مليار⁽²⁾، ويرجع السبب الرئيسي إلى خسائر إعادة تقييم مركز القطع البنوي بسعر صرف أقل بـ (81.43) ليرة في نهاية عام 2017 قياساً بأرباح عام 2016 والتي بلغت (11.55) مليار والتي تعد أعلى معدل أرباح حققه المصرف خلال سنوات الدراسة⁽³⁾.

ومن جانب الموجودات فقد استطاع المصرف أن يحقق نمواً في قيمة موجوداته التي بلغت عام 2018 (366) مليار مقابل (289) عام 2017 بنسبة تغير (26.67%)، كما بلغت عام 2016 (201)

(1) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2018)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

(2) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2017)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

(3) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2016)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

مليار و(131.2) في 2015. كما ازدادت قيمة الودائع لدى المصرف على مدى سنوات الدراسة وعلى الرغم من انخفاض سعر صرف الدولار مقابل الليرة السورية فقد استطاع المصرف استقطاب وزيادة حجم والايداعات لتصل عام 2017 إلى (254.7) مقابل (171.3) عام 2016 بنسبة بلغت حوالي (49%).

كما استطاع المصرف عام 2018 من تحقيق التوازن بين مصاريفه وإيراداته التشغيلية، من خلال ضغط النفقات التشغيلية وترشيدها لتحقيق معدل عائد مناسب، فقد ظهرت نتائج هذه الاستراتيجية لدى المصرف من خلال الإفصاح عن بيانات النصف الأول من عام 2018 والتي بينت نمو الأرباح الصافية للبنك دون احتساب أثر القطع البنوي بنسبة 122% مقارنة بالفترة المماثلة من العام السابق والتي بلغت نحو 1.7 مليار ليرة.

كما نلاحظ الخسائر عام 2014، نتيجة ارتفاع مخصص تدني ذمم البيوع المؤجلة وأرصدة التمويلات تبعاً لاستراتيجية المصارف القائمة حينها على زيادة مخصصات الخسائر الائتمانية، حيث بلغت (2.88) مليار⁽¹⁾ مقارنة بعام 2015 التي بلغت (15) مليون تقريباً⁽²⁾، كما حقق المصرف أرباح منخفضة عام 2013 بما يعادل (193) مليون.

• **معدل النمو من الخدمات الجديدة:** يعد مصرف سورية الدولي الإسلامي من أكثر المصارف تميزاً في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء والشركات، فقد حصد بنك سورية الدولي الإسلامي جائزة أفضل مزود للخدمات المصرفية الإسلامية في سورية للعام 2017، وذلك وفقاً لفئة التميز في الأعمال التي تصدرها مجلة Acquisition International Magazine التابعة لمجموعة Global Media العالمية. وتأتي هذه الجائزة في إطار التقدير والإعتراف بتميز بنك سورية الدولي الإسلامي في تقديم خدماته ومنتجاته المصرفية ووضعها ضمن فئة الأكثر تميزاً في مجالها.

تقوم المجلة بمنح هذه الجائزة للمؤسسات والشركات الرائدة والاستثنائية في عملها، والتي تحقق نجاحاً ملحوظاً بكل أشكاله في مختلف قطاعات مجتمع الأعمال من خلال الخدمات والمنتجات التنافسية. كما حصل بنك سورية الدولي الإسلامي على جائزة "الريادة في التطور والنمو في سورية" للعام 2017، من قبل اتحاد المصارف العربية حيث تم اختيار المصرف للحصول على الجائزة استناداً إلى دراسة أداء العام ومطابقته مع المعايير المتبعة عربياً ودولياً، والتي قامت بها إدارة البحوث في اتحاد المصارف العربية مع مؤسسات تحكيمية مختصة في هذا المجال.

(1) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2014)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
(2) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2015)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

يقدم بنك سورية الدولي الإسلامي باقة من الخدمات المصرفية الالكترونية المميزة أهمها خدمة الموبايل البنكي mobile bank وتتيح الخدمة العديد من المزايا للمستخدمين، حيث يمكنهم الوصول في أي وقت وأينما كانوا لحساباتهم المصرفية والاطلاع على هذه الحسابات ومتابعة الحركات التي تمت عليها، إلى جانب تمكّنهم من تحويل الأموال بين حساباتهم، وخدمات أسعار صرف العملات، وخدمة دليل فروع البنك وعناوينها، وغيرها العديد من الخدمات الأخرى، خدمة: "أون لاين" (SIIB Online) في مجال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وهي خدمة متوافرة على مدار 24 ساعة، تتيح تحويل الأموال بين الحسابات والاطلاع على حركات جميع الحسابات، من خلال شبكة الانترنت، وفي أي وقت وأي مكان في العالم. وخدمة بطاقة "زمرّد" هي بطاقة محلية بالليرة السورية مربوطة مباشرة على حساب المتعامل على مدار الساعة ويمكن ربط البطاقة بأكثر من حساب (الرواتب، التوفير، الجاري) وتتيح القيام بعدة عمليات وهي: السحب النقدي الفوري من الصرافات التابعة للبنك بدون أية عمولة، الاستفسار عن رصيد الحسابات المربوطة على البطاقة، التحويل ما بين حسابات المتعامل الشخصية المربوطة ببطاقة زمرّد ضمن فروع البنك، السحب النقدي من خلال أجهزة الصراف الآلي المربوطة على شبكة CSC والتابعة لبنوك محلية في سورية، إضافة إلى خدمات الرسائل القصيرة، خدمة عبيلي، خدمة توطين الفواتير وخدمة البنك الناطق.

ومن أهم مبادرات بنك سورية الدولي الإسلامي عام 2019 مبادرته الأولى الخاصة بمسرحي الجيش العربي السوري من خدمة العلم، بالتعاون مع مركز الإرشاد الوظيفي. وتأتي هذه المبادرة في إطار المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المسرحيين من خدمة العلم بهدف تدريبهم وصقل مهاراتهم ليتمكنوا من الحصول على فرصة عمل مناسبة. ومبادرة تمويل معدات وأدوات وأجهزة أطباء الأسنان في سورية، ومشاركته في المؤتمر الطبي الثالث في حلب، وتأتي مشاركة المصرف في إطار تقديم خدماته المصرفية إلى العاملين في القطاع الطبي والوقوف على متطلباتهم واحتياجاتهم التمويلية بما يساهم في دعمهم واستمرارهم لتحقيق نمو هذه القطاعات⁽¹⁾.

ولكن لم تتضمن التقارير السنوية القديمة ولا الحديثة مؤشرات لنمو الخدمات الجديدة أو حصة الخدمات الجديدة من نمو الإيرادات لدى المصرف، علماً أنه تم ذكر مدى مساهمة الخدمات الجديدة التي قدمها في زيادة الأرباح لديه في التقارير السنوية ولكن لم يدرج المصرف المؤشرات والأرقام التي تثبت نمو الإيرادات لديه من الخدمات الجديدة.

ثانياً: تحليل مؤشرات محور الربحية:

(1) الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

تحليل مؤشرات الربحية في مصرف سورية الدولي الإسلامي في دمشق للفترة ما بين (2013-2018)
الجدول (15): تحليل مؤشرات الربحية في مصرف سورية الدولي الإسلامي.

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
ROE	%8.6	—	%43.18	%38.43	—	%2	
AU	%2.2	—	%6.57	%6.31	—	%5.1	
PM	%29.3	—	%87.43	%70.7	—	% 4.13	
ROA	%0.65	—	%5.74	%4.5	—	%0.21	
EM	13.2	11.48	7.52	8.54	9.75	9.6	
ROD	%1.64	—	%21.54	%15.44	—	%0.64	
ROTR	%1.38	—	%14.37	%11	—	% 0.48	

المصدر: إعداد الباحثة.

تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE):

يرتبط تحليل الربحية ضمن المؤشرات المالية المدرجة بشكل أساسي بمعدل صافي الربح، وبناء عليه تم حساب مدى كفاءة المصرف في تحقيق الأرباح من مختلف المصادر والاستخدامات لديه، من خلال تحليل البيانات نجد أن مصرف سورية الدولي الإسلامي تكبد خسائر في عامي (2014، 2017) نتيجة عدة أسباب أهمها في عام 2014 تعثر وتأخير عديد من المقترضين في تسديد مستحقاتهم إلى جانب ارتفاع مخصصات تدني ذمم البيوع المؤجلة وأرصدة التمويلات مع تدني أرباح إعادة تقييم مركز القطع البنوي بنسبة 50% عن عام 2013 والذي يعد معدل الربح فيه بالمستويات الدنيا⁽¹⁾، أما في عامي 2015 و 2016 شهد القطاع المصرفي إجمالاً استقرار وبدأ يدخل في مرحلة التعافي بسبب استقرار الظروف الداخلية ليحقق عام 2016 أعلى مستويات الربح لدى المصرف فقد بلغ العائد على حقوق الملكية 43.18% ومعدل 38.4% عام 2015 بالمقارنة مع 2% عام 2013، ونظراً لارتفاع سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار فقد تكبد المصرف خسائر من إعادة تقييم مركز القطع البنوي عام 2017 بقيمة (3.26) مليار ليرة مقابل الربح عام 2016 بقيمة (7.45) مليار أي بمعدل تغير (-156%)، وقد انعكست نتائج الأرباح على حقوق الملكية فقد استطاع المصرف أن يحقق نمواً مقداره 9.35% عام 2018 مقارنة بعام 2017.

تحليل مؤشر منفعة الأصول (AU): من خلال التحليل المالي للبيانات نجد ارتفاع نسبة منفعة الأصول في عام 2015 و 2016 بالقيم (6.31%) (6.57%) على الترتيب مقارنة ببقية سنوات الدراسة،

(1) التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي ، (2013)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.

حيث حقق الدخل التشغيلي ارتفاعاً ملحوظاً عن بقية سنوات الدراسة، فقد بلغ عام 2018 (8.72) مليار مقابل (5.210) عام 2017 بمعدل تغير (54.94%) مقابل الموجودات التي زادت بنسبة (26.76%)، وذلك بعد انخفاض الدخل التشغيلي للمصرف عام 2017 مقارنة بعام 2016 والذي بلغ (13.22) مليار، علماً أن قيمة الموجودات ارتفعت من (201.28) عام 2016 إلى (289,07) عام 2017 بما يقارب (43%)، أما في عام 2015 كان الدخل التشغيلي ما يعادل (8.27) مليار، ورغم تقارب نتائج الدخل التشغيلي عامي 2018 و2015 إلا أن قيمة الموجودات ارتفعت بشكل كبير في عام 2018 بنسبة (280%) مما انعكس على قيمة منفعة الأصول مقارنة بعام 2015، ويرجع انخفاض الدخل التشغيلي عام 2018 نتيجة خسائر فروقات مركز القطع البنوي عام 2017.

تحليل مؤشر هامش الربح (PM): وبالنظر إلى بيانات التحليل المالي نجد ارتفاع النسبة إلى 87.43% عام 2016، وهذا يشير إلى كفاءة المصرف في إدارة التكاليف لديه، وبالمقارنة نجد انخفاض النسبة إلى ما يقارب 29% عام 2018 نتيجة انعكاس خسائر عام 2017، ونسبة 4.13% عام 2013، نتيجة ارتفاع التكاليف التشغيلية وارتفاع مخصصات الخسائر الائتمانية التي أثرت بشكل مباشر على صافي الربح بالمصرف.

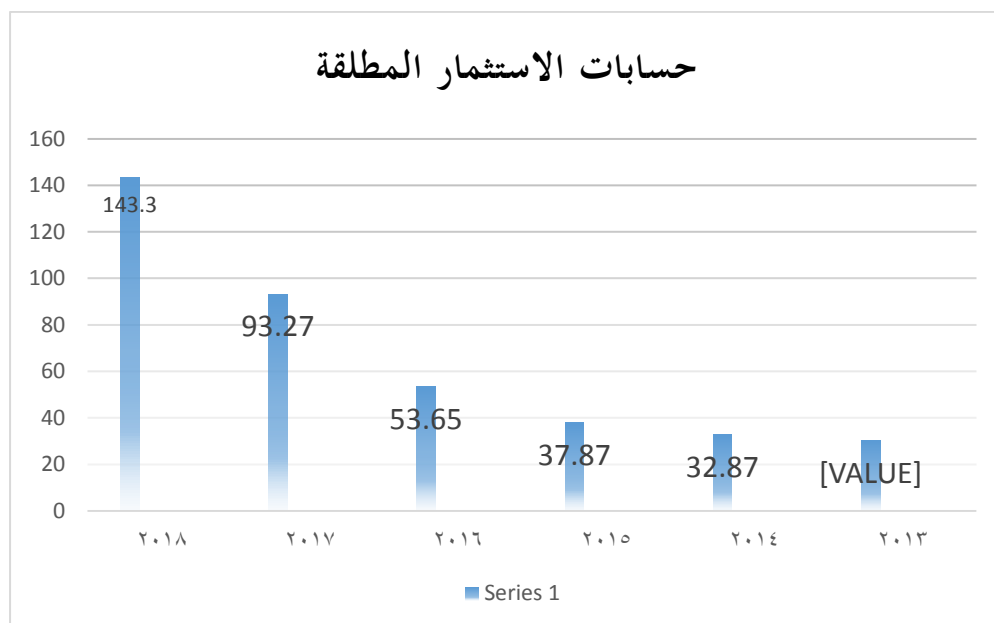
تحليل مؤشر العائد على الأصول (ROA) Return On Assets:

نلاحظ عام 2013 انخفاض معدل العائد على الأصول مقارنة ببقية الأعوام اللاحقة نسبة إلى الانخفاض الكبير في معدل هامش الربح، كما هو الحال عام 2018 نتيجة انخفاض معدلات صافي الأرباح مع تزايد قيمة الموجودات، كما حقق مؤشر العائد على الأصول أعلى مستوياته في عام 2016.

تحليل مضاعف الملكية (EM): من خلال تحليل البيانات نلاحظ تقارب نتائج مضاعف الملكية في المصرف الدولي الإسلامي، فقد حافظ ضمن هذه السنوات على مستوى معين للتمويل مقابل حقوق الملكية، وفي عام 2017 ازدادت أرصدة الموجودات مع تزايد أرصدة ذمم البيوع المؤجلة وأرصدة التمويلات الاستثمارية عام 2017 من (32.33) إلى (49.24) مليار بنسبة (53.1%) مقارنة بعام 2016، وكذلك في عام 2018، مع تغيرات بنسب أقل في حقوق الملكية بسبب انخفاض الأرباح وتآكل جزء من حقوق الملكية، وبالتالي انخفاض قدرة المصرف في مواجهة المخاطر المصرفية (انخفاض قدرة رأس المال في تدعيم المخاطر المصرفية)

تحليل مؤشر العائد على الودائع (ROD) Return On Deposits ومؤشر العائد على الموارد التقليدية (ORTR) Return On Total Recourses: ترتبط هذه المؤشرات بصافي الربح للمصرف

وأرصدة الودائع، وبالتالي نلاحظ تذبذب النتائج المالية تبعاً لتقلبات الإيرادات وصافي الأرباح، ومن جهة الودائع يوضح المنحنى البياني التالي تطور حسابات الاستثمار المطلقة لدى المصرف الدولي الإسلامي:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (37): حسابات الاستثمار المطلقة في مصرف سورية الدولي الإسلامي.

1-1-4. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف العقاري السوري في دمشق للفترة ما بين

(2013-2018):

يعد المصرف العقاري أحد أكبر المؤسسات المالية العريقة في الجمهورية العربية السورية والتي تقوم بتزويد عملائها من الافراد والشركات بخدمات مصرفية متنوعة حيث تأسس المصرف في عام 1966 بموجب مرسوم تشريعي.

بلغ رأس مال المصرف (1.5) مليار ليرة سوري يساهم فيه مجموعة من الجهات وهي: مصرف سورية المركزي، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، المصرف التجاري السوري، صندوق التقاعد لموظفي ومستخدمي البلديات، المؤسسة العامة للتأمين، صندوق الدين العام. وتحرص إدارة هذا المصرف منذ تأسيسه وحتى الآن على زيادة رأس ماله بغية تحسين وزيادة الخدمات التي يقدمها لعملائه . وتحرص إدارة هذا المصرف منذ تأسيسه وحتى الآن على زيادة رأس ماله بغية تحسين وزيادة الخدمات التي يقدمها لعملائه .

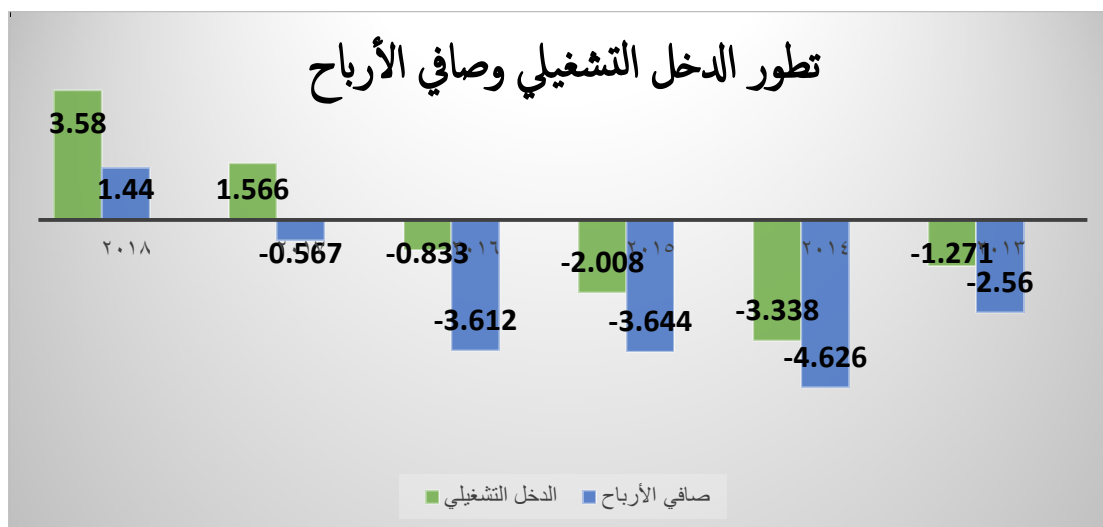
وحدد القانون رقم /31/ لعام 2005 أهداف البنك العقاري بما يلي:

1. القيام بجميع الأعمال والخدمات والتسهيلات المصرفية

2. دعم الحركة العمرانية والاقتصادية في البلاد من خلال تمويل المنشآت العمرانية (السكنية والسياحية والصناعية والتجارية والحرفية والصحية والتعليمية والبيئية).
3. تلبية حاجات التسليف على المدى القصير، المتوسط، والطويل الأجل.
4. تمويل مشاريع الجمعيات التعاونية السكنية والشركات التي تهدف إلى بناء العقارات المعدة بصورة رئيسية للسكن والعمل على مساعدتها
5. تعبئة الموارد والادخارات وتوجيهها بما يحقق غايات المصرف.
6. تقديم المشورة الفنية والعقارية والقانونية والمالية للمتعاملين مع المصرف ودراسة سبل تمويل المشاريع العمرانية ومخططاتها.

أولاً: تحليل مؤشرات محور النمو:

تحليل نمو الإيرادات: يوضح المنحنى البياني التالي الربح أو الدخل التشغيلي المحقق من قبل المصرف بمليارات الليرات خلال سلسلة زمنية تتألف من ست سنوات (2013-2018) والتغيرات النسبية الحاصلة في الربح التشغيلي الذي يتضمن عناصر مختلفة يتم الحصول عليها من قائمة الدخل وهي إيرادات الفوائد الدائنة وإيرادات العمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية.



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (38): تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف العقاري السوري.

من خلال المنحنى البياني السابق، نلاحظ اختلاف نتائج نمو الإيرادات وصافي الأرباح لدى المصرف، فقد بينت البيانات المالية الخاصة بالربحية أن المصرف العقاري السوري من أكثر المصارف التي تضررت خلال فترة الدراسة، وذلك يعود لعدة أسباب أهمها: المصرف العقاري السوري مؤسسة مصرفية متخصصة بتقديم القروض العقارية لدعم الحركة العمرانية من خلال تمويل المنظمات العمرانية بكافة أنواعها السكنية والسياحية والصناعية والتجارية والحرفية والصحية والتعليمية والبيئية، ومع الظروف

الخاصة التي شهدتها سورية وما آلت إليه الحرب من دمار وتدمير فقد تكبد المصرف العقاري خسائر فادحة وخصوصاً من تعثر وتهرب كبار المقترضين عن سداد مستحقاتهم، إضافة إلى أنه لا يوجد في المصرف العقاري مركز تقييم القطع البنوي.

كما لاحظت الباحثة من خلال مقابلات مع مدراء في المصرف العقاري السوري، أن المصرف استطاع خلال الأزمة قبول كافة أنواع وأحجام الودائع مع التزامه بدفع الفوائد المترتبة عليه مبادرة منه وتنفيذاً لتعليمات مصرف سورية المركزي في رفع معدلات الفائدة على الودائع بالعملة المحلية لدعم الليرة السورية من الانهيار.

ويبذل المصرف العقاري السوري كافة الجهود لملاحقة كبار المقترضين واتخاذ مختلف الإجراءات والحلول من التسويات والجدولة والحجز على أملاك المقترضين المتعثرين، حيث بدأت النتائج الايجابية تظهر في بيانات عام 2017 كما استطاع المصرف من تحقيق الأرباح عام 2018⁽¹⁾.

ونتيجة البيانات المالية السلبية في القوائم المالية وقوائم الدخل، لم تكن هناك إمكانية من تقييم الأداء المالي للمصرف العقاري خلال سنوات الدراسة، لذلك سيتم تحليل أهم عناصر وبنود الميزانية والتي تخص تحليل الربحية مع تسليط الضوء على أهم النتائج وأسبابها.

من جانب الموجودات فقد ازدادت أرصدها من (256) عام 2013 مليار⁽²⁾ إلى (299) مليار عام 2014، نتيجة ازدياد الموجودات المنتجة للفوائد (صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة) بمقدار (3) مليار عام 2014 لتصبح (195) مليار، وبالإضافة إلى ازدياد أرصدة الودائع من (191) مليار عام 2013 إلى (227) مليار عام 2014 وبالتالي ازدادت أرصدة المصرف المركزي من جانب الموجودات. وبالنسبة للأرباح والخسائر فقد تكبد المصرف خسائر كبيرة نتيجة ازدياد أعباء الفوائد وبالتالي انخفاض صافي الدخل من الفوائد من (-2.211) مليار عام 2013 إلى (-3.827) مليار عام 2014⁽³⁾ بمعدل تغير (-72%) تقريباً، وهذا ما يبين عدم وجود ضبط لحجم الودائع وبالتالي غياب الاهتمام نحو تحقيق التوازن بين حجم الودائع مقابل التسليفات، ويأتي هذا ضمن تعليمات مصرف سورية المركزي نحو رفع معدلات الفائدة وقبول الودائع بكافة أنواعها للحفاظ على ثقة المودعين ودعم الليرة السورية. وعليه كان رصيد صافي الخسائر (-4.626) مليار عام 2014 مقابل (-2.56) مليار عام 2013.

أما في عام 2015 فقد انخفضت الموجودات نتيجة تخفيض التسهيلات الائتمانية المباشرة من (161) مليار عام 2014 إلى (155) لتصبح الموجودات (252) مليار، كما تم تخفيض الودائع لتصبح

(1) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2018)، بيانات غير منشورة

(2) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2013)، بيانات غير منشورة

(3) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2014)، بيانات غير منشورة

(209)، وهنا بدأت تظهر سياسة المصرف وجهوده في تحصيل القروض المتعثرة والتحكم بحجم الودائع فقد انخفضت أعباء الفوائد ليصبح صافي الدخل من الفوائد (2.625) مليار، والذي بدوره انعكس على انخفاض خسائر المصرف لتصبح (3.644) بمعدل تغير (25%) عن عام 2014.

واستمرت سياسة المصرف في تقليص حجم التسهيلات الائتمانية المباشرة عام 2016 لتصبح (148) مليار مقابل (155) مليار عام ⁽¹⁾ 2015، أما الموجودات فقد ازدادت لارتفاع رصيد الودائع من (180) مليار عام 2015 إلى (212) مليار عام 2016 وبالتالي ازدياد الأرصدة لدى المصرف المركزي. وهنا نذكر أن الاقتصاد السوري بدأ يدخل في مرحلة التعافي واستقرار سعر الصرف بفضل انتصارات الجيش العربي السوري وتحرير معظم الأراضي السورية.

وعلى هذا الأساس فقد انخفضت خسائر صافي الدخل من الفوائد من (-2.362) مليار عام 2015 إلى (-1.16) عام 2016، بينما انخفضت خسائر المصرف بشكل بسيط لتصبح (-3.612) مليار نتيجة ارتفاع مخصصات خسائر تدني التسهيلات الائتمانية المباشرة من (79.75) مليون عام 2015 إلى (695.37) مليون عام 2016 أي ما يقارب (615) مليون. وفي عام 2017 زادت الموجودات من (292) مليار عام 2016 إلى (339) مليار عام 2017 مع انخفاض رصيد التسهيلات الائتمانية المباشرة بمقدار (30) مليار ليصبح (118) مليار ⁽²⁾، بالإضافة إلى ارتفاع رصيد الودائع ليصبح (262) مليار، وفي هذا العام نلاحظ تحقيق ربح من صافي دخل الفوائد ليصبح (812) مليون مقارنة مع (-1.499) عام 2016 مع ازدياد صافي الدخل من الفوائد والعمولات والأتعاب من (-1,165) مليار عام 2016 ⁽³⁾ إلى (1.237) بما يقارب (200%)، وانخفاض الخسائر بشكل كبير لتصبح (-567) مليون مقابل (-3.612) مليار عام 2016.

1-1-5. تحليل مؤشرات النمو والربحية في المصرف التجاري السوري في دمشق للفترة ما بين (2013 -2018):

يعد المصرف التجاري السوري من أقدم المؤسسات المصرفية في سورية، حيث تم الترخيص له وتسجيله في وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بالسجل التجاري رقم 2755 تاريخ 1956، وتم تأسيسه عام 1967، وهو مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير المالية، ويهدف المصرف إلى تمويل التجارة الداخلية والخارجية والقيام بتمويل المشاريع الاستثمارية وتقديم الخدمات المصرفية وفق الضوابط والحدود التي يضعها مجلس النقد والتسليف.

(1) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2015)، بيانات غير منشورة

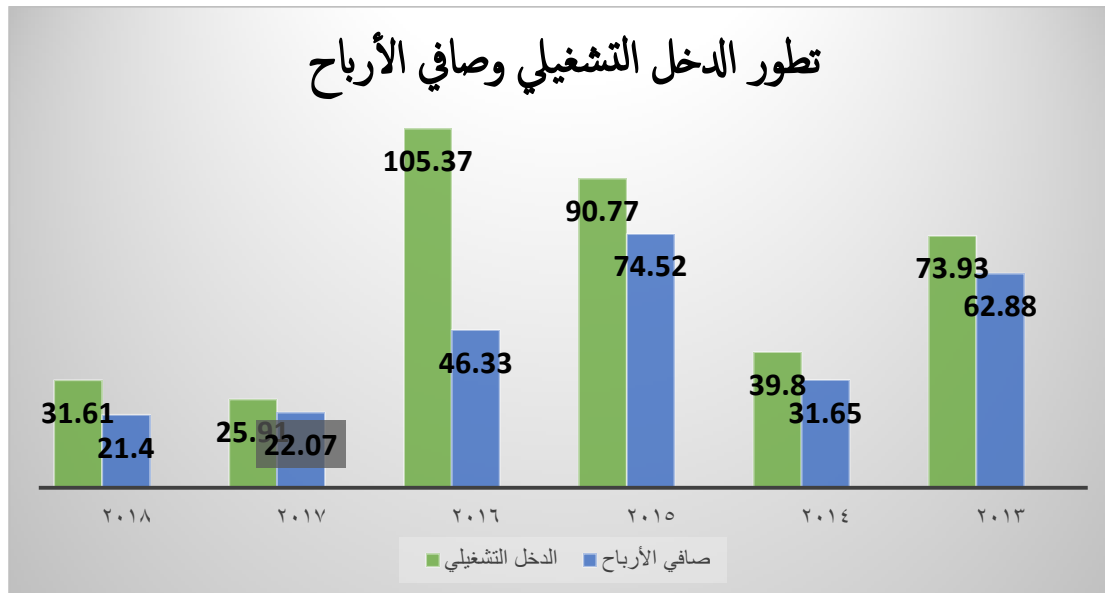
(2) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2017)، بيانات غير منشورة

(3) البيانات المالية للمصرف العقاري السوري، (2016)، بيانات غير منشورة

يعد المصرف التجاري السوري من أكبر المؤسسات المصرفية في سورية، حيث يبلغ رأسماله 70 مليار ليرة بموجب المرسوم التشريعي رقم 35 للعام 2006، ويستأثر على حيز واسع من النشاط المصرفي في سورية، إذ تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي نحو 80%، كما يستحوذ على 70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي.

أولاً: تحليل مؤشرات محور النمو:

تحليل نمو الإيرادات: يوضح المنحنى البياني التالي الربح أو الدخل التشغيلي المحقق من قبل المصرف بمليارات الليرات خلال سلسلة زمنية تتألف من ست سنوات (2013-2018) والتغيرات النسبية الحاصلة في الربح التشغيلي الذي يتضمن عناصر مختلفة يتم الحصول عليها من قائمة الدخل وهي إيرادات الفوائد الدائنة وإيرادات العمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية.



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (39): تطور الدخل التشغيلي وصافي الأرباح في المصرف التجاري السوري.

نلاحظ من خلال تحليل البيانات أن المصرف حقق أرباح تشغيلية عام 2017 قدرها (25.91) مليار⁽¹⁾ مقابل (105.37) مليار عام 2016⁽²⁾، وهي أعلى مستوى حققه المصرف التجاري من الأرباح التشغيلية، حيث انخفض مستوى الأرباح عام 2017 بسبب خسائر تقييم مركز القطع البنوي والتي تم استبعاد أثرها في تقييم الأرباح من القوائم المالية في عام 2017 بمقدار (-26.9) مليار. وانخفاض معدلات الأرباح في عام 2014 بمعدل (47%) عن عام 2013 لنفس الأسباب المبينة عام 2017 إضافة إلى ازدياد معدلات أعباء الفوائد المدفوعة فقد انخفض صافي إيرادات الفوائد من (5.12) مليار عام

(1) التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2017)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.
(2) التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2016)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري

2013 إلى (3.19) مليار عام ⁽¹⁾ 2014. كما حقق المصرف أرباح تشغيلية بمقدار (90.77)، (73.93) على الترتيب في عامي 2015، 2013.

أما بالنسبة لصافي الربح فقد استطاع المصرف تحقيق معدلات نمو عالية في الأرباح الصافية عدا عام 2014 و 2017 بسبب خسائر تقييم مركز القطع البنيوي، وإذا تم ضم أثر خسائر القطع البنيوي تصبح خسائر المصرف التجاري بمقدار (-5) مليار عام 2017.

ومن جانب الموجودات فقد ازداد رصيد المصرف من الموجودات على مدى سنوات الدراسة، وخصوصاً ارتفاع رصيد الموجودات المنتجة للفوائد، نتيجة ارتفاع تسليفات القطاع العام وكذلك حسابات المراسلون لأجل، علماً أن موجودات المصرف التجاري السوري تشكل 40% من موجودات القطاع المصرفي حيث يعد المصرف الأقوى من حيث الملاءة المالية والمصرف المعتمد في التمويل بكافة أنواعه مثل الاعتمادات المستندية للاستيراد والتصدير، الكفالات المصرفية، تعهدات التصدير، بالإضافة إلى إسهامه المباشر في تسهيل الصفقات المالية والتجارية، وبالتالي أصبح المصرف أول خيار بالنسبة للمستورد أو المصدر عند حاجته للتمويل.

بلغت الموجودات عام 2017 (2.365) ألف مليار مقابل (1.864) ألف مليار عام 2016 بزيادة قدرها 26.8%، أما في عام 2015 فقد بلغت الموجودات (1.381) ألف مليار ⁽²⁾، (1.67) عام 2014 و(964) مليار عام ⁽³⁾ 2013.

ثانياً: تحليل مؤشرات محور الربحية:

تحليل مؤشرات الربحية في المصرف التجاري السوري في دمشق للفترة ما بين (2013-2018)

الجدول (16) تحليل مؤشرات الربحية في المصرف التجاري السوري.

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ROE	%7.58	%3.93	%1.23	%1.75	%5.99	%4.63
AU	%0.27	%1.05	%5.63	%6.57	%3.73	%7.86
PM	%68	%45	%3.42	%4.7	%30.65	%10.46
ROA	%0.18	%0.57	%0.22	%0.35	%1.22	%0.93
EM	42	6.89	5.59	5	4.90	4.97

(1) التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2014)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري

(2) التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2015)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري

(3) التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2013)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري

%1.35	%0.98	%0.39	%0.64	%2.5	%1.91	ROD
%1.15	%0.80	%0.29	%0.45	%1.74	%1.83	ROTR

المصدر: إعداد الباحثة.

• **تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE):** من خلال تحليل البيانات نجد انخفاض أرصدة حقوق الملكية نتيجة انخفاض الأرباح والعوائد، حيث انعكست خسائر المصرف عام 2017 من فروقات تقييم مركز القطع البنوي على الأرباح الصافية وبالتالي انخفضت من (314.72) مليار عام 2016 إلى (309.83) مليار عام 2017، وهناك تقارب بالنتائج المالية لمؤشر العائد على حقوق الملكية مع تميز نتائج عام 2014، حيث بلغ العائد مقدار (6%)، وعلى الرغم من تذبذبات سعر الصرف عام 2014 و 2017، فقد استطاع المصرف أن يستوعب خسائر فروقات تقييم مركز القطع البنوي وتم إطفاء الخسائر من الأرباح المدورة للسنوات السابقة وبالتالي نلاحظ حالة من الاستقرار في معدلات الأداء المالي بشكل عام.

• **تحليل مؤشر منفعة الأصول (AU):** أظهرت النتائج المالية انخفاض مؤشر (AU) في عامي 2014 و 2017، بسبب خسائر تقييم مركز القطع البنوي، حيث يرتبط مؤشر منفعة الأصول بأرصدة الأرباح التشغيلية للمصرف، فقد انخفض الدخل التشغيلي عام 2017 ليصبح (43.30) مليار بنسبة (141%) عن (106.13) عام 2016، وذلك نتيجة خسائر تقييم مركز القطع البنوي والتي بلغت عام 2017 (-26.9) مليار مقابل (40.12) مليار عام 2016 بمعدل تغير (-153%)، وكذلك عام 2014 فقد انخفضت أرباح تقييم مركز القطع البنوي من (49.34) مليار عام 2013 إلى (10.57).

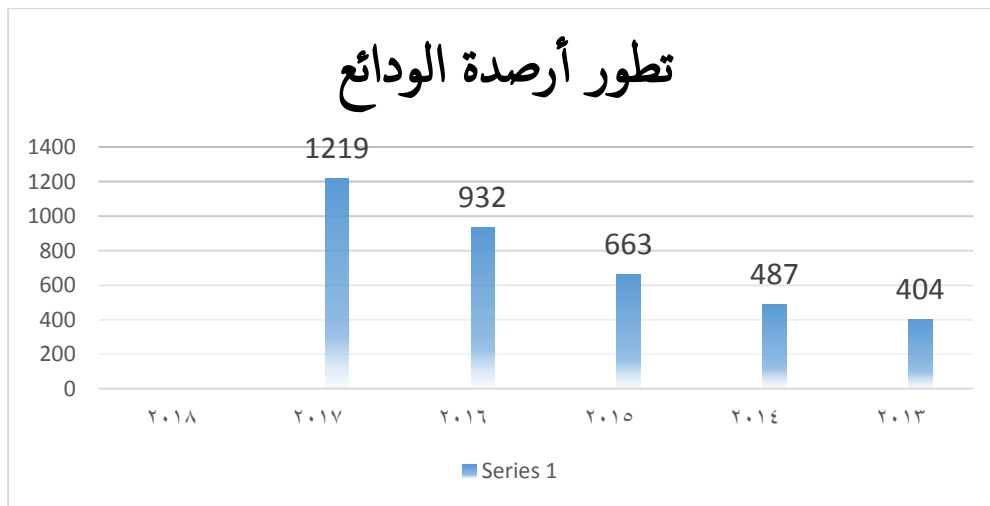
• **تحليل مؤشر هامش الربح (PM):** استطاع المصرف تحقيق معدلات نمو جيدة لهوامش الربح لديه باستثناء عامي 2015 و 2016، نتيجة سياسات المصرف الموجهة نحو رفع مخصصات الخسائر الائتمانية، فقد ازدادت الموجودات والتسليفات المنتجة للفوائد عام 2016 لتتعدى عتبة الألف مليار حيث بلغت (1.026) ألف مليار مقابل (794) عام 2015 بزيادة قدرها (31%)، أما بقية سنوات الدراسة ارتفع مؤشر هامش الربح للمصرف، وهذا يشير إلى كفاءة المصرف في إدارة التكاليف لديه وقدرته على توليد الأرباح من موجوداته.

• **تحليل مؤشر العائد على الأصول (ROA):** من خلال تحليل البيانات نجد تقارب معدلات العائد على الأصول في المصرف التجاري، فقد سجل المؤشر أعلى نسبة له عام 2014 نتيجة ارتفاع هامش الربح (PM)، كما انعكست سياسات المصرف الموجهة نحو زيادة مخصصات

الخسائر الائتمانية عام 2015 و2016 على معدلات العائد لديه. وبالرغم من ارتفاع هامش الربح عام 2017، إلا أن انخفاض معدل صافي الأرباح انعكس سلباً على مؤشر العائد.

• **تحليل مؤشر مضاعف الملكية (EM):** من خلال تحليل البيانات نجد تقارب نتائج مضاعف الملكية في المصرف التجاري فقد حافظ ضمن هذه السنوات على مستوى معين من التمويل بالديون بالنسبة إلى حقوق الملكية، وبلغ مضاعف الملكية أعلى معدل عام 2017 نتيجة ازدياد كتلة الموجودات لدى المصرف وارتفاع نسبة الموجودات المنتجة للفوائد بما يقارب (31%) عن عام 2016، بالتزامن مع خسائر فروقات تقييم مركز القطع البنوي والذي بدوره انعكس على انخفاض حقوق الملكية من (312) مليار عام 2016 إلى (297) مليار عام 2017.

• **تحليل مؤشر العائد على الودائع (Return On Deposits (ROD ومؤشر العائد على الموارد التقليدية (Return On Total Recourses (ORTR):** يوضح المنحنى البياني التالي تطور مجمل ودائع العملاء والتأمينات النقدية على مدى السنوات الخمس الماضية كما يلي:



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (40): تطور أرصدة الودائع في المصرف التجاري السوري.

زادت أرصدة الودائع خلال عام 2017 لتتجاوز عتبة الألف مليار ليرة ليصل رصيدها إلى (1.219) ألف مليار، بالمقارنة (932) مليار عام 2016، وتعكس هذه الزيادة سياسة المصرف نحو جذب والحفاظ على الودائع في ظل الظروف غير المستقرة، وبالتالي هذا ينعكس إيجابياً على سيولة المصرف حيث يؤمن قاعدة متينة للانطلاق بالتمويل عندما تنتهي الظروف المناسبة.

2-1. تحليل ومقارنة مؤشرات الربحية بين المصارف عينة الدراسة:

بعد تحليل المؤشرات المالية، تمت المقارنة بين المؤشرات من خلال تحليل فرضيات البحث، ففي الخطوة الأولى تم تحليل الفرضيات بناء على القطاع المصرفي (عام - خاص) حيث تم استخدام اختبار

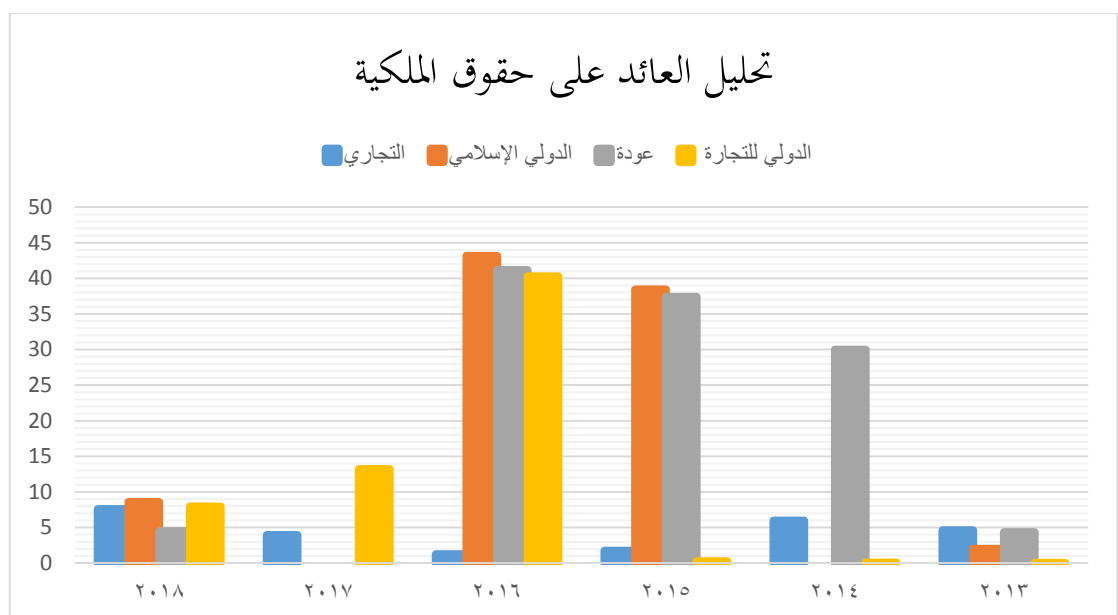
مان وتتي وهو اختبار يستخدم للمقارنة بين مجموعتين كما في حالتنا (عام - خاص) ولعدد صغير من الحالات أقل من 30 حالة، كما لا يشترط أن تكون البيانات رقمية ويمكن أن تكون البيانات عبارة عن نسب مئوية أو محارف.

أما الخطوة الثانية فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس للمقارنة بين مؤشرات أكثر من مجموعتين كما في حالتنا للمقارنة بين المؤشرات المالية حسب المصرف (تجاري- الدولي الاسلامي - عودة - الدولي للتجارة والتمويل) وشروط اختبار كروسكال أيضا نفس شروط اختبار مان وتتي من حيث عدد الحالات ونوع المتغيرات.

1-2-1. تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE) %:

جدول (17): تحليل مؤشر العائد على حقوق الملكية.

الدولي للتجارة والتمويل	مصرف عودة	الدولي الإسلامي	المصرف التجاري	
7.94	4.49	8.6	7.58	2018
13.2	-	-	3.93	2017
40.3	41.2	43.18	1.23	2016
0.24	37.4	38.43	1.75	2015
0.06	30	-	5.99	2014
0.03	4.35	2	4.63	2013



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (41): منحنى تغير معدل العائد على حقوق الملكية في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلّة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب القطاع المصرفي.

مؤشر العائد على حقوق الملكية	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann- Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.40	42.00	27.000	0.313
	قطاع خاص	11.81	189.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig}=0.313$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على حقوق الملكية وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على حقوق الملكية حسب المصرف المدروس

مؤشر العائد على حقوق الملكية	المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	df	Sig
	المصرف التجاري	8.40	3.19	3.00	0.364
	الدولي الإسلامي	15.00			
	مصرف عودة	12.17			
	الدولي للتجارة والتمويل	9.33			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.364$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على حقوق الملكية وفقاً للمصرف المدروس.

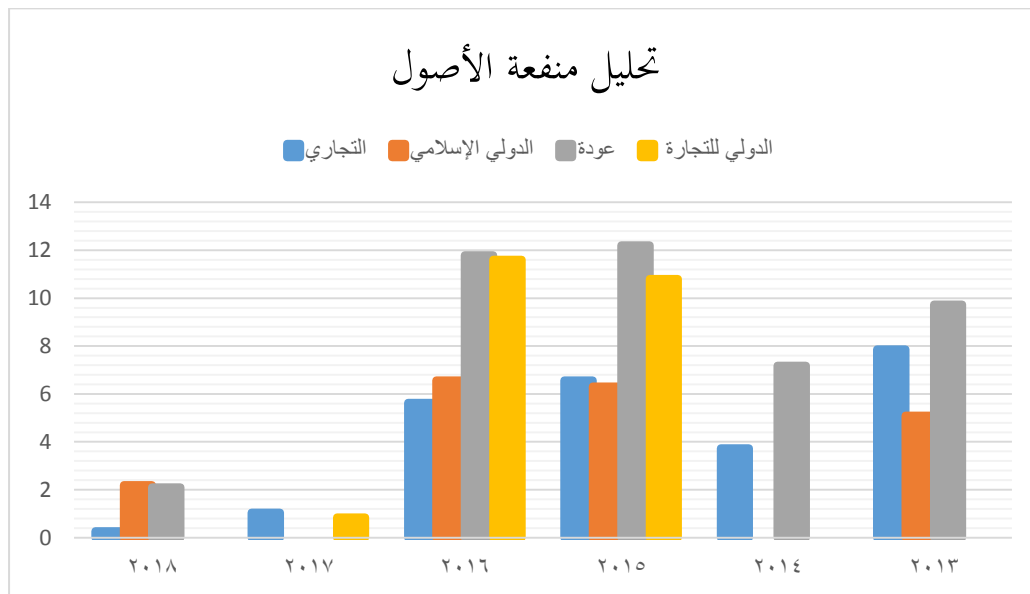
من خلال المقارنة بين المؤشرات نجد ارتفاع نتائج العائد على حقوق الملكية لدى المصارف الخاصة (عودة، الدولي الإسلامي، مصرف الدولي للتجارة والتمويل) في عام 2016، وهذا يبين كفاءة الإدارة في تحقيق عوائد عالية من الأموال المستثمرة لديها، بينما حافظ المصرف التجاري على عوائد

مقارنة ومستقرة ومنخفضة بسبب انخفاض معدلات صافي الربح لديه. وتجد الباحثة أن مصرف عودة حقق أفضل نتائج، فقد حقق معدلات نمو متصاعدة لمعدلات العائد لديه من عام (2013-2016)، أما عام 2017 فقد شهد خسائر واضحة لمعظم المصارف بسبب خسائر تقييم مركز القطع البنوي.

2-2-1. تحليل مؤشر منفعة الأصول (%Assets Utilization (AU):

جدول (20): تحليل مؤشر منفعة الأصول.

الدولي للتجارة والتمويل	مصرف عودة	الدولي الإسلامي	المصرف التجاري	
2.33	2.1	2.2	0.27	2018
0.85	-	-	1.05	2017
11.6	11.79	6.57	5.63	2016
10.8	12.21	6.31	6.57	2015
4.93	7.18	-	3.73	2014
6.12	9.73	5.1	7.86	2013



المصدر إعداد الباحثة.

الشكل (42): منحني تغير معدل منفعة الأصول في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر منفعة الأصول حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلّة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر منفعة الأصول حسب القطاع المصرفي.

مؤشر منفعة الأصول	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.90	44.50	29.500	0.497

		165.50	11.03	قطاع خاص	
--	--	--------	-------	----------	--

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.497$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر منفعة الأصول وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر منفعة الأصول حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر منفعة الأصول حسب المصرف المدروس.

Sig	df	Kruskal Wallis Test	Mean Rank	المصرف	مؤشر منفعة الأصول
0.398	3.00	2.962	8.90	المصرف التجاري	
			8.88	الدولي الإسلامي	
			14.40	مصرف عودة	
			9.67	الدولي للتجارة والتمويل	

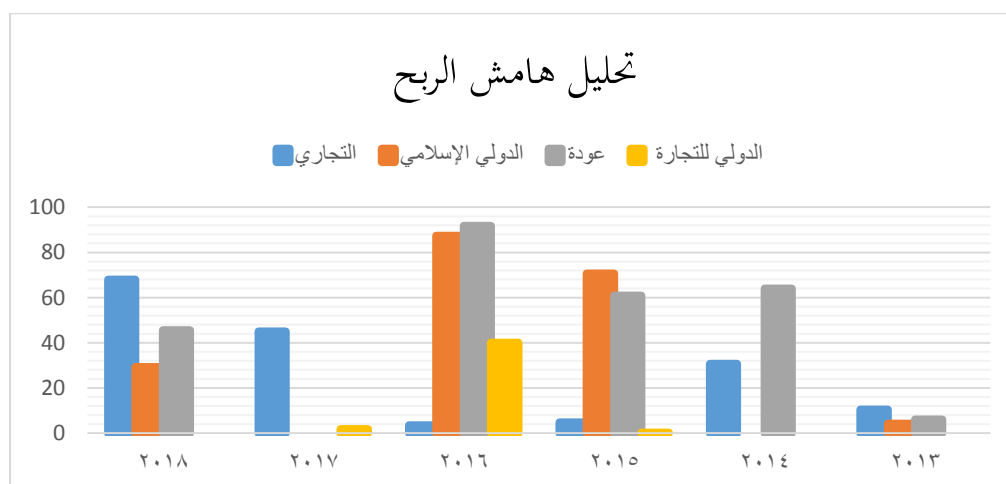
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig}=0.398$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر منفعة الأصول وفقاً للمصرف المدروس.

1-2-3. تحليل مؤشر هامش الربح (PM) %:

جدول (23): تحليل مؤشر هامش الربح.

الدولي للتجارة والتمويل	مصرف عودة	الدولي الإسلامي	المصرف التجاري	
37.4	45.5	29.3	68	2018
182	–	–	45	2017
40	91.74	87.43	3.42	2016
0.22	60.82	70.7	4.7	2015
0.16	64	–	30.65	2014
0.06	6	4.13	10.46	2013



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (43): منحني تغير معدل هامش الربح في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر هامش الربح حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر هامش الربح حسب القطاع المصرفي.

مؤشر هامش الربح	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.20	41.00	26.000	0.315
	قطاع خاص	11.27	169.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig=0.315) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر هامش الربح وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر هامش الربح حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر هامش الربح حسب المصرف المدروس.

مؤشر هامش الربح	المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	df	Sig
	المصرف التجاري	8.20	3.995	3.00	0.262
	الدولي الإسلامي	12.25			
	مصرف عودة	14.20			
	الدولي للتجارة والتمويل	8.17			

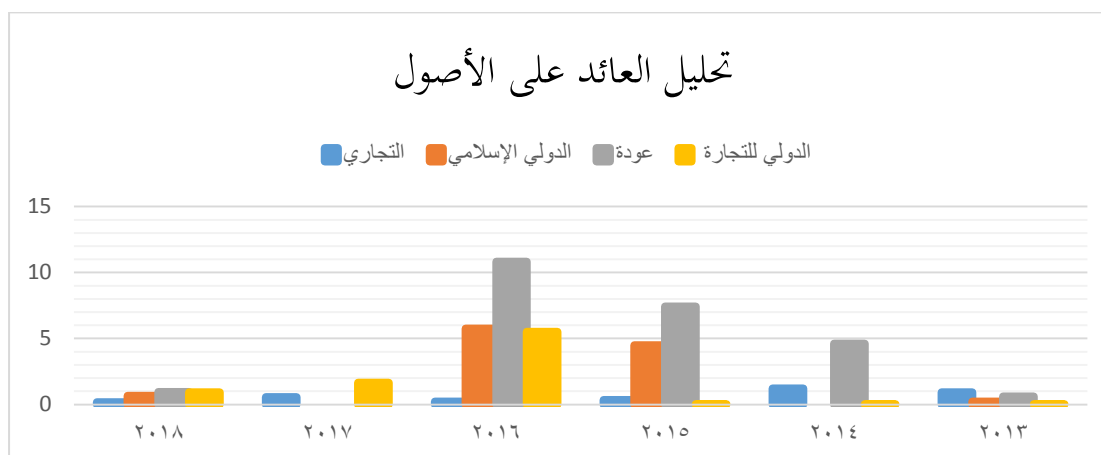
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig}=0.262$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر هامش الربح وفقاً للمصرف المدروس.

1-2-4. تحليل مؤشر العائد على الأصول (ROA) %:

جدول (26): تحليل مؤشر العائد على الأصول.

الدولي للتجارة والتمويل	مصرف عودة	الدولي الإسلامي	المصرف التجاري	
0.92	0.95	0.65	0.18	2018
1.65	–	–	0.57	2017
5.5	10.82	5.74	0.22	2016
0.026	7.43	4.5	0.35	2015
0.008	4.6	–	1.22	2014
0.004	0.6	0.21	0.93	2013



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (44): منحني تغير معدل العائد على الأصول في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الأصول حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلّة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الأصول حسب القطاع المصرفي.

مؤشر العائد على الأصول	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.40	42.00	27.000	0.395
	قطاع خاص	11.20	168.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig=0.395) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الأصول وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الأصول حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الأصول حسب المصرف المدروس.

المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	df	Sig
مؤشر العائد على الأصول	8.40	4.856	3.00	0.183
المصرف التجاري	11.50			
الدولي الإسلامي	15.00			
مصرف عودة	7.83			
الدولي للتجارة والتمويل				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = 0.183) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الأصول وفقاً للمصرف المدروس.

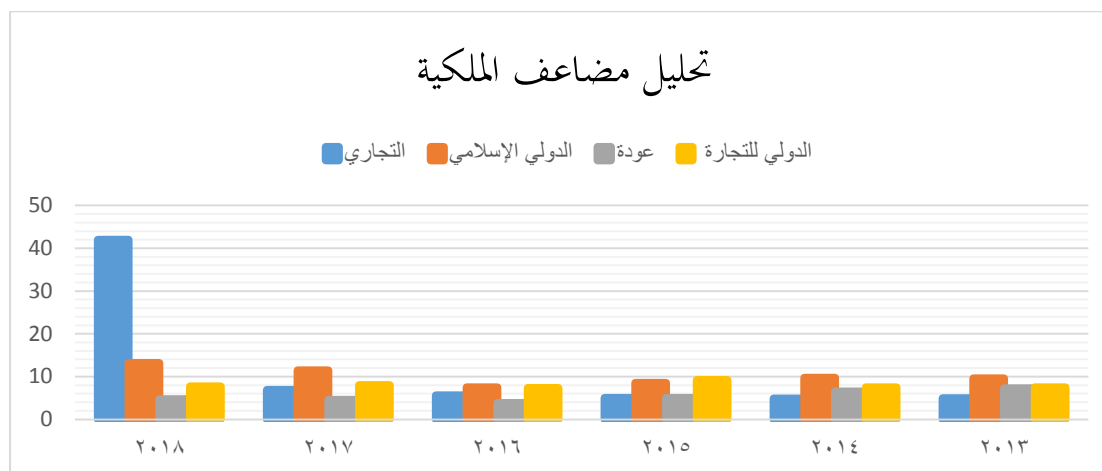
بالاعتماد على نموذج (DuPont System) في تحليل معدل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، حيث توضح الصيغة معدل العائد على الأصول = هامش الربح * منفعة الأصول وبالتالي فإنها تركز على مصدر الأداء الأفضل بين المصارف والأداء السيء، ومن خلال تحليل البيانات نجد أن معظم المصارف الخاصة حققت معدلات نمو عالية في العوائد عام 2016، نتيجة ارتفاع معدلات هامش الربح وصافي الأرباح لدى المصارف بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للأصول وبالمقارنة بين المصارف نجد تقارب في نتائج قيم منفعة الأصول بين المصارف الخاصة والمصرف التجاري السوري وهذا ما يعكس إنتاجية مرتفعة للأصول. ولكن بالمقابل نجد ارتفاع هامش الربح للمصارف الخاصة بمعدلات أعلى من المصرف التجاري في سنوات الدراسة، ونجد أن مصرف عودة هو الأفضل في الأداء قياساً بمعدل العائد على الأصول بينما تقاربت نسب المصرف للتجاري والمصرف للإسلامي وأخيراً المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

1-2-5. تحليل مؤشر مضاعف الملكية (EM): Equity Multiplier

جدول (29): تحليل مؤشر مضاعف الملكية.

المصرف التجاري	الدولي الإسلامي	مصرف عودة	الدولي للتجارة والتمويل	
42	13.2	4.7	7.7	2018
6.89	11.48	4.58	8	2017
5.59	7.52	3.80	7.32	2016

9.23	5.04	8.54	5	2015
7.5	6.52	9.75	4.90	2014
7.5	7.25	9.6	4.97	2013



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (45): منحني تغير مضاعف الملكية في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر مضاعف الملكية حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر مضاعف الملكية حسب القطاع المصرفي.

مؤشر مضاعف الملكية	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	6.60	33.00	18.000	0.046
	قطاع خاص	13.50	243.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.046$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مضاعف الملكية وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح مؤشرات القطاع الخاص.

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر مضاعف الملكية حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام

اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر مضاعف الملكية حسب المصرف المدروس.

مؤشر مضاعف الملكية	المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	df	Sig
	المصرف التجاري	6.60	18.001	3.00	0.000
	الدولي الإسلامي	19.83			
	مصرف عودة	5.50			

			15.17	الدولي للتجارة والتمويل	
--	--	--	-------	-------------------------	--

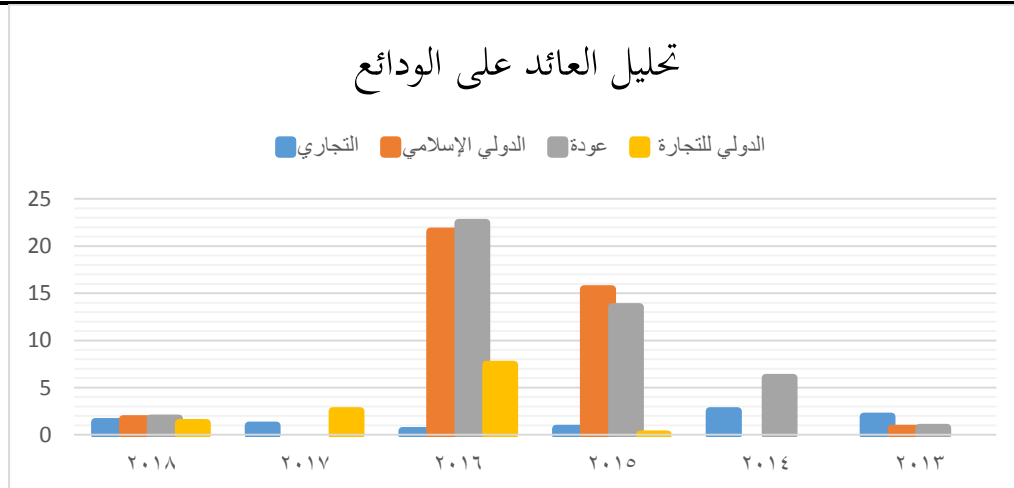
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig}=0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مضاعف الملكية وفقاً للمصرف المدروس، وهذه الفروق في المرتبة الأولى لصالح مؤشر مضاعف الملكية في المصرف الدولي الإسلامي ثم في المرتبة الثانية لصالح المصرف الدولي للتجارة والتمويل، وفي المرتبة قبل الأخيرة لصالح مؤشر مضاعف الملكية في المصرف التجاري السوري وأخيراً تأتي مؤشرات مضاعف الملكية لصالح مصرف عودة.

1-2-6. تحليل مؤشر العائد على الودائع (%Return On Deposits (ROD):

جدول (32): تحليل مؤشر العائد على الودائع.

الدولي للتجارة والتمويل	مصرف عودة	الدولي الإسلامي	المصرف التجاري	
1.24	1.73	1.64	1.35	2018
2.5	–	–	0.98	2017
7.41	22.46	21.54	0.39	2016
0.035	13.54	15.44	0.64	2015
0.006	6.04	–	2.5	2014
0.003	0.75	0.64	1.91	2013



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (46): منحنى تغير معدل العائد على الودائع في المصارف عينة الدراسة

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الودائع حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الودائع حسب القطاع المصرفي.

مؤشر العائد على الودائع	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.60	43.00	28.000	0.407
	قطاع خاص	11.13	167.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.407$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الودائع وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

كما قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الودائع حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الودائع حسب المصرف المدروس.

المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	df	Sig
مؤشر العائد على الودائع	8.60	4.690	3.00	0.196
المصرف التجاري	13.13			
الدولي الإسلامي	14.00			
مصرف عودة الدولي للتجارة والتمويل	7.42			

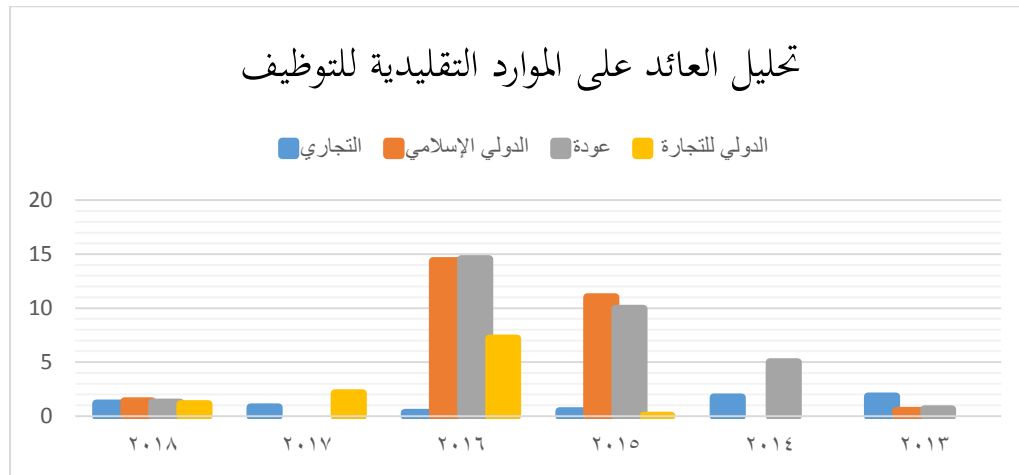
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.196$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الودائع وفقاً للمصرف المدروس.

1-2-7. تحليل مؤشر العائد على الموارد التقليدية (ROTR) %Return On Total Recourses:

جدول (35): تحليل مؤشر العائد على الموارد التقليدية.

المصرف التجاري	الدولي الإسلامي	مصرف عودة	الدولي للتجارة والتمويل	
2018	1.15	1.38	1.25	1.1
2017	0.80	-	-	2.12
2016	0.29	14.37	14.54	7.2
2015	0.45	11	9.94	0.031
2014	1.74	-	5	0.0052
2013	1.83	0.48	0.64	0.0016



المصدر: إعداد الباحثة.

الشكل (47): منحني تغير معدل العائد على الموارد التقليدية في المصارف عينة الدراسة.

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب نوع القطاع المصرفي (عام - خاص) وذلك باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) نظراً لقلّة عدد سنوات الدراسة (صغر حجم العينة المدروسة)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب القطاع المصرفي.

مؤشر العائد على الموارد التقليدية	القطاع	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)
	قطاع عام	8.40	42.00	27.000	0.359
	قطاع خاص	11.20	168.00		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig}=0.359$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية وفقاً لنوع القطاع المصرفي (عام - خاص).

قامت الباحثة بمقارنة مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب المصرف المدروس وذلك باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis Test)، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية حسب المصرف المدروس.

مؤشر العائد على الموارد التقليدية	المصرف	Mean Rank	Kruskal Wallis Test	Df	Sig
	المصرف التجاري	8.40	4.757	3.00	0.190
	الدولي الإسلامي	13.50			
	مصرف عودة	13.80			

			7.50	الدولي للتجارة والتمويل	
--	--	--	------	-------------------------	--

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig=0.190) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشر العائد على الموارد التقليدية وفقاً للمصرف المدروس.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية وتقييم مقاييس البحث

1-2. ترميز متغيرات وفقرات المقياس.

2-2. مجتمع وعينة البحث.

1.2.2. مجتمع البحث.

2.2.2. عينة البحث.

3-2. تصميم أداة البحث.

2-1. ترميز متغيرات وفقرات المقياس:

يسعى البحث الحالي وبشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على أحد أنظمة تقييم الأداء الحديثة في قياس الأداء الاستراتيجي التي تدمج بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية Six sigma في مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard، ويتضمن النموذج المقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف مقاييس مالية وغير مالية، وهذه المقاييس هي: القيادة، ومحور التسارع ويشمل على بعدين هي: (التحسين المستمر - اختيار فريق العمل)، ومحور التعاون ويضم (سياق العمل داخل المصرف - قيادة علاقات الشركاء - تخطيط علاقات الشركاء - تحسين إدارة علاقات الشركاء - عمليات إدارة علاقات الشركاء)، ومحور الابتكار، ومحور الاحتفاظ بالعملاء وتضم (الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف)، تم وضع رموز مبسطة لكل من المتغيرات وأبعاد وفقرات المقياس، والتي تظهر في الجداول التالية:

متغير القيادة		
الرمز	العبرة	البعد
L1	إدارة المصرف تناقش في اجتماعاتها مشاكل الموظفين وتتابعها	القيادة
L2	إدارة المصرف لديها القدرة على حل مشكلات الموظفين وإيجاد الحلول المناسبة التي ترضيهم	
L3	يتم إشراك الموظفين بخطط المصرف ورسم سياساته وتفعيل دورهم في اتخاذ القرارات حول تحسين أداء المصرف	
L4	هل تعتقد أن جميع القرارات المتخذة من قبل الإدارة تتفق مع أهداف المصرف ومصلحه ومصلح العاملين فيه	
L5	جميع الموظفين يعملون من أجل تحقيق أهداف المصرف وغاياته	
L6	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والموظفين	
L7	تعمل إدارة المصرف على تنمية روح التعاون بين الموظفين والعمل كفريق متكامل	
L8	سهولة تبادل المعلومات والبيانات بين فروع المصرف والإدارة العليا	
L9	يوجد في المصرف ما يسمى بثقافة المساءلة والمحاسبة القانونية لجميع المستويات الإدارية	
L10	هل تعتقد أن هناك عدالة في حصولك على مردود مادي يتناسب مع حجم عملك ومسؤولياتك	
L11	يوجد في المصرف نظام معلومات عن مدى مساهمة الموظفين في تحسين الأداء وربطه بنظام حوافز يتناسب مع القيام بأعمال متميزة	
L12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	
L13	فرصتك في التقدم والترقية ممكنة	
L14	إدارة المصرف توفر بيئة عمل مناسبة داخل المصرف	

متغير التسارع		
الرمز	العبرة	البعد

CI1	تولي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً بأي مشكلة ممكن أن تتعرض لها ويتم التعرف إليها خلال وقت قصير بعد حدوثها	التحسين المستمر
CI2	عمل إدارة المصرف على التعرف على أسباب المشكلة التي تواجهها (فنية- تشغيلية-شكاوى...)	
CI3	يُسند المصرف حل المشاكل لديه إلى فريق عمل خاص متخصص بنوع المشكلة التي حدثت	
CI4	يوجد نظام لتحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم وترتيبها حسب الأفضلية	
CI5	يوجد نظام متابعة شكاوى العملاء، ومؤشرات خاصة لتحديد مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة	
CI6	يوزع المصرف بشكل دوري استبيانات على العملاء لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وتقييم الأداء لديه من وجهة نظر عملاءه	
CI7	تدعم إدارة المصرف استخدام تقنيات وأدوات إحصائية وتحليلية لجمع المعلومات المطلوبة حول المشكلة وحلها ضمن خطة زمنية معينة	
CI8	يقوم المصرف باستخلاص المعلومات الهامة من البيانات التي جمعها لحل المشكلة	
CI9	يقوم المصرف بتحليل البيانات للخروج بالحقائق والأرقام التي تمثل مفاتيح حل المشكلة	
CI10	يمكن أن يأخذ تحليل البيانات وقتاً طويلاً بسبب الروتين والعمليات القديمة والمشاكل الإدارية السابقة	
CST1	إدارة المصرف لديها الاستعداد لتعيين خبراء واستشاريين لتشكيل فريق عمل خاص بتطبيق منهج Six sigma	اختيار فريق عمل Six-sigma
CST2	يتم عادة اختيار فريق عمل Six sigma بناء على عدة اعتبارات منها مستوى التعلم والخبرة والثقافة	
CST3	يتم اختيار فريق عمل Six sigma بشكل حيادي ويعيد عن أي تدخلات داخلية أو خارجية	
CST4	حقق المصرف نتائج مرضية من خلال انتقاءه لفريق عمل للتحسين المستمر	
CST5	لا توجد حاجة لتعيين فريق عمل six sigma في المصرف	
CST6	موظفي المصرف قادرين على تحمل ضغوط العمل ولديهم القابلية لإسناد وظائف عمل فريق Six sigma إضافة إلى مهامهم	
CST7	يتوفر لدى المصرف بيئة عمل آمنة ومستقرة تساعد الموظف على القيام بعمله تحت رقابة مستمرة	
CST8	يستخدم المصرف أدوات حديثة في مراقبة وتحسين أداء العمليات ومستوى جودة الخدمة المقدمة	
CST9	يتم إشراك الموظفين بأي نجاح أو تميز بالأداء وتقدير جهودهم من قبل المصرف	
CST10	لدى المصرف ثقافة العمل الجماعي ويتم تذكير الموظفين بشكل دائم بنتائج مجهودهم في التحسين التي تم التوصل إليها	

متغير التعاون		
الرمز	العبارة	البعد

CWB1	يوجد لدى المصرف شركاء في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية	سياق العمل داخـل المصرف
CWB2	يدخل عمل الشركاء في مجال تقديم الخدمات	
CWB3	يدخل عمل الشركاء في تقديم الاستشارات المالية وتقييم العمل المصرفي	
CWB4	يدخل عمل الشركاء ضمن العمليات الداخلية لدى المصرف	
CWB5	يوجد لدى المصرف شريك عمل أساسي منذ تأسيسه	
LPR1	يوجد لدى النظام الداخلي للإدارة العليا ما يسمى بإدارة علاقات الشركاء	قيـادة علاقـات الشركاء
LPR2	تولي إدارة المصرف اهتماما خاصا بإدارة علاقات الشركاء	
LPR3	تعمل الإدارة العليا للمصرف على توسيع علاقات التعاون وإيجاد شركاء لتوسيع دائرة العمل المصرفي والسعي لتقديم خدمات جديدة	
LPR4	يوجد لدى إدارة المصرف قسم لإدارة علاقات التعاون يرأسها مدير تنفيذي للإشراف على العمل التعاوني بين المصرف والشركاء	
LPR5	إذا كان الجواب السابق نعم، تقوم إدارة علاقات الشركاء بتحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف التعاون	
LPR6	تقوم إدارة علاقات الشركاء بتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف التعاون	
LPR7	ضمان التواصل الفعال بين إدارة علاقات الشركاء في المصرف والشركاء	
PPR1	يتم تحديد الأهداف الأساسية من عملية التعاون أو الشراكة	تخـطـيـط علاقـات الشركاء
PPR2	يتم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنظيم إدارة التعاون مع الشركاء	
PPR3	يتم تقييم وإدارة المخاطر المحتملة من عمليات التعاون	
PPR4	يعمل المصرف على تحديد الفرص الأفضل لعمليات التعاون مع الشركاء ودعمها	
PPR5	يعمل المصرف على تحديد أهم المخاطر والفرص من عمليات التعاون مع الشركاء وتضمينها في الأهداف التشغيلية لديه	
PPR6	يعمل المصرف على قياس وتقييم النتائج النهائية من عمليات التعاون	
SPR1	تعمل إدارة المصرف على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح عمليات التعاون	دعـم علاقـات الشركاء
SPR2	تقوم إدارة المصرف بمناقشة سبل إدارة علاقات التعاون في اجتماعاتها	
SPR3	لدى إدارة المصرف الاستعداد لتطبيق نظام إدارة علاقات الشركاء	
SPR4	إدارة المصرف تدعم تطبيق نظم إدارة الجودة في إدارة علاقات الشركاء	
SPR5	توفر إدارة المصرف الإمكانيات والتسهيلات لتطبيق نظم إدارة الجودة عموماً وإدارة علاقات الشركاء خصوصاً	
SPR6	إدارة المصرف على استعداد لإلزام وتدريب الموظفين لديه لتطبيق إدارة علاقات الشركاء	
SPR7	تولي إدارة المصرف اهتماما لتوعية الموظفين بأهمية العلاقات مع الشركاء على مستوى الأداء والربحية وتحقيق الميزة التنافسية	
EPPR1	يوجد لدى المصرف أدوات لقياس وتقييم أداء إدارة علاقات الشركاء	تقـيـيـم أداء علاقـات الشركاء
EPPR2	يعمل المصرف على توفير المعلومات اللازمة لتحليل وتقييم الأداء وتقييم فعالية إدارة علاقات الشركاء	
EPPR3	تقوم إدارة علاقات الشركاء في المصرف بتقييم جودة العلاقة مع الشركاء والفوائد على	

	المستوى الاستراتيجي والمالي	
IPRM1	إدارة المصرف لديها الاستعداد لتطبيق نظم إدارة الجودة وإدارة علاقات الشركاء	تحسين إدارة علاقات الشركاء
IPRM2	إدارة المصرف تدعم جهود التحسين المستمر لإدارة علاقات التعاون بينها وبين الشركاء	
IPRM3	إدارة المصرف تتخذ الإجراءات المطلوبة لحل المشكلات التي تتعرض لها في علاقاتها مع الشركاء	
IPRM4	يوجد لدى إدارة المصرف نظام تدقيق داخلي لمراجعة أهم الإجراءات والتدابير المتخذة لتطوير وتحسين جودة العلاقة مع الشركاء	
PRMP1	إمكانية المصرف في بناء علاقات التعاون والشراكة مع أطراف خارجية	عمليات إدارة علاقات الشركاء
PRMP2	تركز استراتيجية المصرف على تعزيز العلاقات التعاونية مع الشركاء	
PRMP3	تعمل إدارة المصرف على تحليل نقاط القوة والضعف لبيان إمكانية بناء علاقات التعاون	
PRMP4	يتم وضع معايير خاصة لتحديد طبيعة علاقات التعاون وانتقاء الشريك المناسب الذي يعود بالفائدة على المصرف	
PRMP5	يعمل المصرف على تطوير نموذج عمل خاص للتعاون بينه وبين الشركاء يتم تحديد الأهداف المشتركة وطرق القياس المناسبة لنتائج الأعمال	
PRMP6	يولي المصرف اهتماما لتطوير عمليات التحسين المستمر في علاقته مع الشركاء	
PRMP7	يوجد لدى المصرف نظام خاص لتسوية وحل العلاقة بينه وبين الشركاء يضمن حقوق الطرفين ويحفظ العلاقة على المدى الطويل	

متغير الابتكار		
الرمز	العبارة	البعد
INN1	يتم دراسة طلبات التوظيف وتصنيفها واختيار المناسب منها بتحقيق الملائمة بين المستوى العلمي والخبرات للمتقدم مع حجم المسؤوليات في العمل	توفر مقومات البيئة الابتكارية
INN2	يتم تعيين الموظف الجديد حسب خبراته ومستواه العلمي والمعرفي في المكان المناسب	
INN3	يولي المصرف اهتماماً كبيراً وتقدير واضح تجاه الموظفين ذوي الخبرة العالية	
INN4	يتم إعداد معلومات عن عدد الأفكار المبتكرة من كل موظف في المصرف	
INN5	تعمل الإدارة العليا على ربط نظام الحوافز والمكافآت مع الأفكار المبتكرة التي يساهم بها الموظفون	
INN6	يتم قياس الربح من الابتكار (تطبيق أفكار جديدة . خدمات جديدة) ضمن القوائم المالية الخاصة بالمصرف	
INN7	توفير البيئة المناسبة للعمل والابتكار والخالية من الضغوط	
INN8	يتم اختيار الموظفين ذوي القدرة على التعامل مع الزبائن وفهم متطلباتهم في قسم خدمة العملاء	
INN9	يتم تخصيص جزء من موارد المصرف لمتابعة مشاكل العملاء وإيجاد الحلول المناسبة	
INN10	إدارة المصرف لديها قاعدة بيانات خاصة لتحديد مدى رضا العملاء	
INN11	تضمن استراتيجية الابتكار ضمن استراتيجيات عمل المصرف	

INN12	تأخذ الاتصالات طابع بيروقراطي حسب التسلسل الوظيفي وتكون مقيدة حسب هيكل الصلاحيات والمسؤوليات
-------	--

متغير الاحتفاظ بالعملاء		
الرمز	العبرة	البعد
TA1	تتوفر لدى المصرف التقنيات والأجهزة الحديثة والمتطورة تكنولوجياً	الملموسية
TA2	تهيئة القاعات الصحية والجذابة للعملاء	
TA3	تصميم المبنى حديث ومتميز وترتيبه الداخلي منسق وجذاب	
TA4	يتلاءم المظهر العام للمصرف مع مستوى الخدمة المقدمة	
TA5	يتميز موظفي المصرف بمظهر أنيق وحسن	
RE1	يلتزم المصرف بأداء أعماله ضمن الوقت الذي يحدده	الاعتمادية، الثقة
RE2	يؤدي المصرف الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ومن أول مرة	
RE3	يحفظ المصرف بسجلات دقيقة وواضحة عن حسابات العملاء	
RES1	يحدد المصرف وقت إنجاز الخدمة بدقة	الاستجابة
RES2	يتم تقديم الخدمة للعملاء بشكل فوري	
RES3	يظهر الموظف في المصرف روح التعاون دائماً لمساعدة العملاء	
RES4	لا يمنع انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء	
ASS1	سلوك موظفي المصرف يعكس انطباع بالثقة لدى عملاء المصرف	الأمان
ASS2	يتميز موظفو المصرف بالخلق الحسن والسلوك المهذب واللطافة	
ASS3	توفر المعرفة التامة لدى الموظفين للإجابة عن استفسارات المراجعين والعملاء	
EM1	يولي المصرف الاهتمام الفردي أو الشخصي تجاه عملائه	التعاطف
EM2	يتفهم موظفو المصرف الاحتياجات المحددة للعملاء	
EM3	تتناسب ساعات عمل المصرف مع ظروف العملاء	

2-2. مجتمع وعينة البحث:

1.2.2. مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة البحث. وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن مجتمع البحث يتكون من المدراء في الإدارة العليا (ومجلس الإدارة) والإدارة الوسطى (بالإضافة لمدراء الأفرع) في القطاع المصرفي العام والخاص (التقليدي والإسلامي) في مدينة دمشق.

2.2.2. عينة البحث:

عينة البحث هي الجزء الممثل للمجتمع الأصلي، والذي أجري عليه البحث بشكل فعلي. وقد اعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية، لكونها الطريقة الأكثر إماماً بجوانب وأبعاد المجتمع الأصلي المتعددة بحيث يصل إلى تمثيل نسبي يكافئ توزيع أفراد المجتمع الأصلي بحسب الخصائص، والمتغيرات المختلفة التي تمت دراستها وتحليلها. وذلك وفقاً لتوزيع المدراء في الإدارة العليا والوسطى في القطاع المصرفي العام والخاص في مدينة دمشق، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي وفقاً للخطوات الآتية:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المصارف العاملة في مدينة دمشق والمستعدة لتطبيق مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي، والبالغ عددها (17) مصرفاً توزعت إلى (6) عامة - 11 خاصة) بطريقة عشوائية فتم سحب المصرف التجاري السوري والمصرف العقاري كعينة عن البنوك العامة، أما عينة البنوك الخاصة فتم سحب بنك عودة، والمصرف الدولي للتجارة والتمويل/ سورية، ومصرف سورية الدولي الاسلامي، ثم قامت الباحثة بتحديد أعداد العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمصارف المسحوبة (الإدارات العامة والفروع لهذه المصارف)، كما يبينه الجدول التالي:

المجموع	الإدارة الوسطى ومدراء الفروع	الإدارة العليا ومجلس الإدارة		
91	80	11	العدد	المصرف التجاري
29%	88%	12%	النسبة المئوية	
49	38	11	العدد	المصرف العقاري
15%	78%	22%	النسبة المئوية	
29	14	15	العدد	بنك عودة
9%	48%	52%	النسبة المئوية	
66	41	25	العدد	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
21%	62%	38%	النسبة المئوية	
82	50	32	العدد	بنك سورية الدولي الإسلامي
26%	61%	39%	النسبة المئوية	
317	223	94	العدد	المجموع
100%	70%	30%	النسبة المئوية	

المصدر: مصرف سورية المركزي.

الجدول رقم (38): أعداد العاملين في المجتمع الأصلي للبحث

ثم قامت الباحثة بتحديد حجم العينة المدروسة اعتماداً على جداول كريجيسي ومورجان (انظر الملحق رقم 3)، والتي تبين أنه عندما يكون حجم المجتمع المدروس 320 مفردة فإن حجم العينة المقترح هو 175 مفردة.

وفي الخطوة التالية قامت الباحثة بتحديد نسبة تمثيل كل مصرف من المصارف المختارة، ثم تحديد حجم العينة الواجب اختياره من كل مصرف حسب ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (39): أعداد والنسب المئوية لحجم مجتمع وعينة البحث.

عينة البحث			مجتمع البحث				
المجموع	الإدارة الوسطى ومدراء الفروع	الإدارة العليا ومجلس الإدارة	المجموع	الإدارة الوسطى ومدراء الفروع	الإدارة العليا ومجلس الإدارة		
50	44	6	91	80	11	العدد	المصرف التجاري
28.6%	88.0%	12.0%	28.5%	87.9%	12.1%	النسبة المئوية	
27	21	6	49	38	11	العدد	المصرف العقاري

15.4%	77.8%	22.2%	15.4%	77.6%	22.4%	النسبة المئوية	
16	8	8	29	14	15	العدد	بنك عودة
9.1%	50.0%	50.0%	9.1%	48.3%	51.7%	النسبة المئوية	
37	23	14	66	41	25	العدد	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
20.6%	61.1%	38.9%	20.7%	62.1%	37.9%	النسبة المئوية	
45	27	18	82	50	32	العدد	بنك سورية الدولي الإسلامي
25.7%	60.0%	40.0%	25.7%	61.0%	39.0%	النسبة المئوية	
175	123	52	317	223	94	العدد	المجموع
100.0%	70.3%	29.7%	100.0%	70.3%	29.7%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة.

وبذلك تحدد حجم العينة (175) مفردة، فقامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على العينة المدروسة من القطاع المصرفي بزيادة عن العدد المحدد بمقدار 10%، حيث تم استعادة عدد منها وإلغاء عدد آخر، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (40): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل على أفراد عينة البحث.

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل		عدد الاستبيانات المستردة		عدد الاستبيانات الموزعة		المصرف
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
90.91%	50	96.36%	53	28.50%	55	المصرف التجاري
90.00%	27	93.33%	28	15.54%	30	المصرف العقاري
88.89%	16	94.44%	17	9.33%	18	بنك عودة
92.50%	37	95.00%	38	20.73%	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
90.00%	45	96.00%	48	25.91%	50	بنك سورية الدولي الإسلامي
90.67%	175	95.34%	184	100.00%	193	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل بلغت (175) استبانة بنسبة 90.67% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات، وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على (175) فرداً.

2-3. تصميم أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي ملائمةً، وبالشكل الذي يمكنها من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة

بموضوع البحث، والاسترشاد بالأبحاث لمعرفة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث وخاصة دراسة (الطبطائي)¹، (الابراهيم)².

وتتألف أداة الدراسة من استبانتين الأولى خاصة بالعاملين في القطاع المصرفي، وقد تم توزيع الاستمارات على خمس مراحل لمدة شهرين تقريباً وكل مرحلة تتضمن استبيان لمعيار واحد فقط من معايير المصفوفة، وتم توزيع الاستبانات على نفس العاملين. والثانية خاصة بالعملاء، حيث تألفت الاستبانة الخاصة بالعاملين بالقطاع المصرفي من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث من حيث العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. القسم الثاني: يتضمن مجموعة من الأبعاد ولكل بعد مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاده الفرعية.

أما استبانة العملاء فقد تألفت من قسمين رئيسيين: القسم الأول: يتضمن مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث من حيث العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. القسم الثاني: يتضمن مجموعة من أبعاد محور الاحتفاظ بالعملاء ولكل بعد مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاده الفرعية.

¹ الطبطائي، فراس (2016): "تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي لجودة المعلومة في قيمة الأعمال، دراسة مقارنة بين شركتي سيريتل سورية وزين للاتصالات العراق"، بحث دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

² الإبراهيم، مرفه (2018): "أثر شخصية العلامة التجارية في تحقيق الشراء الاندفاعي لدى العملاء، دراسة ميدانية في سوق الملابس الجاهزة في مدينة دمشق"، بحث دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

المبحث الثالث: دراسة واختبار فرضيات البحث

3-1. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث.

3-1-1. التحليل الإحصائي لمتغير القيادة.

3-1-2. التحليل الإحصائي لمتغير التسارع.

3-1-3. التحليل الإحصائي لمتغير التعاون.

3-1-4. التحليل الإحصائي لمتغير الابتكار.

3-1-5. التحليل الإحصائي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.

3-2. اختبار التوزيع الطبيعي.

3-2-1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة.

3-2-2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسارع.

3-2-3. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعاون.

3-2-4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار.

3-2-5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.

3-3. اختبار جودة مطابقة أداة المقياس.

3-3-1. اختبار صدق البناء (المفهوم).

3-3-2. حساب الثبات.

3-4. تحليل البيانات ودراسة فرضيات البحث.

3-1. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

من أجل معرفة اتجاهات وآراء المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي تم استخدام مجموعة من اختبارات التحليل الإحصائي الوصفي وكما يتضح أدناه.

3-1-1. التحليل الإحصائي لمتغير القيادة:

يظهر الجدول رقم (41) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين) لمتغير القيادة.

الجدول رقم (41): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة

التباين	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	القيادة
Variance	Std. Deviation	Std. Error	Mean	
1.092	1.0451	0.079	3.074	L1
1.255	1.1201	0.082	2.937	L2
1.300	1.1400	0.086	2.709	L3
1.013	1.0066	0.073	2.937	L4
1.135	1.0652	0.079	3.057	L5
1.272	1.1279	0.086	2.903	L6
1.151	1.0729	0.081	2.937	L7
1.205	1.0978	0.075	3.486	L8
1.110	1.0537	0.075	3.069	L9
1.354	1.1636	0.082	2.611	L10
1.025	1.0127	0.079	2.674	L11
1.194	1.0926	0.082	2.914	L12
0.962	.9808	0.071	2.806	L13
0.901	.9492	0.071	3.189	L14
0.597	.773	0.058	2.95	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت النتائج في الجدول رقم (44) أعلاه إلى محايدة إجابات أفراد العينة على محور القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي حسب رأي أفراد العينة إذ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (2.95) بخطأ معياري صغير (0.058)، وانحراف معياري (0.773) وتباين (0.597)، وهو ما يعتبر مؤشر على تجانس البيانات.

3-1-2. التحليل الإحصائي لمتغير التسارع:

يظهر الجدول رقم (42) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين) لمتغير التسارع.

الجدول رقم (42): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التسارع.

التباين	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	التسارع
Variance	Std. Deviation	Std. Error	Mean	
1.130	1.0628	0.08	3.30	CI1
0.954	.9768	0.07	3.35	CI2
1.184	1.0880	0.08	3.01	CI3
1.190	1.0907	0.08	3.01	CI4
1.413	1.1885	0.09	2.97	CI5
1.440	1.2000	0.09	2.58	CI6
1.166	1.0797	0.08	2.73	CI7
1.138	1.0667	0.08	2.87	CI8
1.285	1.1334	0.09	2.82	CI9
1.269	1.1266	0.09	3.27	CI10
0.993	.9967	0.08	2.77	CST1
0.767	.8756	0.07	2.77	CST2
0.860	.9276	0.07	2.69	CST3
0.721	.8489	0.06	2.77	CST4
1.068	1.0332	0.08	2.50	CST5
1.063	1.0308	0.08	3.08	CST6
0.744	.8625	0.07	3.14	CST7
0.966	.9830	0.07	2.90	CST8
0.784	.8855	0.07	2.75	CST9
1.068	1.0337	0.08	2.74	CST10
0.469	.685	.052	2.90	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت النتائج في الجدول رقم (42) أعلاه إلى محايدة إجابات أفراد العينة على محور التسارع في تقييم الأداء المتوازن حسب رأي أفراد العينة إذ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (2.90) بخطأ معياري صغير (0.052)، وانحراف معياري (0.685) وتباين (0.469)، وهو ما يعتبر مؤشر على تجانس البيانات.

3-1-3. التحليل الإحصائي لمتغير التعاون:

يظهر الجدول رقم (43) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين) لمتغير التعاون.

الجدول رقم (43): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التعاون.

التعاون	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	التباين
	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
CWB1	3.03	0.072	0.958	0.918
CWB2	2.95	0.069	0.915	0.837
CWB3	2.69	0.064	0.842	0.709
CWB4	2.69	0.060	0.794	0.631
CWB5	2.86	0.073	0.969	0.939
LPR1	2.70	0.070	0.924	0.854
LPR2	2.77	0.074	0.985	0.970
LPR3	2.86	0.063	0.840	0.705
LPR4	2.70	0.070	0.931	0.868
LPR5	2.95	0.060	0.794	0.630
LPR6	2.73	0.066	0.872	0.761
LPR7	2.77	0.068	0.893	0.798
PPR1	2.98	0.066	0.874	0.764
PPR2	2.94	0.066	0.872	0.760
PPR3	2.89	0.062	0.815	0.665
PPR4	2.87	0.062	0.821	0.674
PPR5	2.89	0.064	0.847	0.718
PPR6	2.90	0.068	0.895	0.801
SPR1	3.00	0.065	0.864	0.747
SPR2	3.02	0.062	0.823	0.678
SPR3	2.90	0.060	0.788	0.622
SPR4	2.96	0.069	0.918	0.843
SPR5	2.97	0.066	0.870	0.757
SPR6	2.84	0.073	0.963	0.928
SPR7	2.90	0.074	0.983	0.966
EPPR1	2.83	0.067	0.880	0.775
EPPR2	2.95	0.067	0.886	0.785
EPPR3	2.93	0.067	0.888	0.788
IPRM1	3.13	0.066	0.868	0.754
IPRM2	3.07	0.066	0.868	0.754
IPRM3	3.02	0.065	0.861	0.741
IPRM4	3.10	0.076	1.004	1.008
PRMP1	3.13	0.061	0.809	0.655
PRMP2	3.02	0.062	0.820	0.672
PRMP3	2.94	0.071	0.945	0.893
PRMP4	3.10	0.073	0.965	0.932

0.837	0.915	0.069	3.05	PRMP5
0.842	0.918	0.069	3.05	PRMP6
0.923	0.961	0.073	2.95	PRMP7
0.458	0.677	0.059	2.93	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت النتائج في الجدول رقم (43) أعلاه إلى محايدة إجابات أفراد العينة على محور التعاون في تقييم الأداء المتوازن حسب رأي أفراد العينة إذ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (2.93) بخطأ معياري صغير (0.059)، وانحراف معياري (0.677) وتباين (0.458)، وهو ما يعتبر مؤشر على تجانس البيانات.

3-1-4. التحليل الإحصائي لمتغير الابتكار:

يظهر الجدول رقم (44) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين) لمتغير الابتكار.

الجدول رقم (44): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الابتكار.

الابتكار	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	التباين
	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
INN1	3.02	0.079	1.045	1.091
INN2	2.73	0.081	1.069	1.143
INN3	2.88	0.080	1.063	1.129
INN4	2.61	0.081	1.076	1.158
INN5	2.41	0.081	1.068	1.140
INN6	2.45	0.077	1.021	1.042
INN7	2.60	0.079	1.050	1.103
INN8	2.89	0.078	1.033	1.067
INN9	2.81	0.078	1.036	1.073
INN10	2.71	0.090	1.188	1.412
INN11	2.61	0.082	1.087	1.181
INN12	2.94	0.093	1.226	1.502
المتوسط العام	2.72	0.064	0.848	0.719

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت النتائج في الجدول رقم (44) أعلاه إلى محايدة إجابات أفراد العينة على محور الابتكار حسب رأي أفراد العينة إذ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (2.72) بخطأ معياري صغير (0.064)، وانحراف معياري (0.848) وتباين (0.719)، وهو ما يعتبر مؤشر على تجانس البيانات.

3-1-5. التحليل الإحصائي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء:

يظهر الجدول رقم (45) التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، والخطأ المعياري، والانحراف المعياري، والتباين) لمتغير الاحتفاظ بالعملاء:

الجدول رقم (45): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء

التباين	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	الاحتفاظ بالعملاء
Variance	Std. Deviation	Std. Error	Mean	
1.534	1.2384	.0936	3.229	TA1
1.331	1.1539	.0872	3.520	TA2
1.171	1.0820	.0818	3.486	TA3
1.315	1.1467	.0867	3.331	TA4
1.181	1.0868	.0822	3.537	TA5
1.523	1.2341	.0933	3.434	RE1
0.971	0.9854	.0745	3.697	RE2
1.087	1.0427	.0788	3.789	RE3
1.397	1.1820	.0894	3.377	RES1
1.073	1.0359	.0783	3.577	RES2
1.453	1.2054	.0911	3.726	RES3
1.357	1.1651	.0881	3.594	RES4
0.924	0.9615	.0727	3.771	ASS1
1.112	1.0544	.0797	3.857	ASS2
1.123	1.0596	.0801	3.617	ASS3
1.067	1.0327	.0781	3.469	EM1
1.081	1.0399	.0786	3.817	EM2
1.205	1.0979	.0830	3.503	EM3
0.488	0.6988	.0528	3.582	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت النتائج في الجدول رقم (45) أعلاه إلى موافقة أفراد العينة على محور الاحتفاظ حسب رأي أفراد العينة إذ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير قد بلغ (3.58) بخطأ معياري صغير (0.0528)، وانحراف معياري (0.6988) وتباين (0.488)، وهو ما يعتبر مؤشر على تجانس البيانات، وهذا ما يتوافق مع النتائج المالية للدراسة التي أظهرت ارتفاع أرصدة الودائع وأرصدة الحسابات بأنواعها لدى المصارف العامة والخاصة عينة الدراسة، بالإضافة إلى توجه بعض المصارف إلى تطوير بعض الخدمات التي تقابل متطلبات العملاء أهمها الخدمات المصرفية الإلكترونية.

3-2. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من مدى وصلاحيّة البيانات التي تم جمعها لإجراء عدد من الاختبارات الإحصائية، قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم (Amos v 23) للتحقق من أنها تتوزع طبيعياً أم لا، والتحليل العاملي يشترط خضوع البيانات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي أو ما يقاربه، وستكون أول خطوة في عملية فحص البيانات هي الاطلاع على طبيعة توزع المشاهدات وهذا ما يمكن اختباره عن طريق قياس معامل التفلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness)، لكل متغير من المتغيرات المدروسة كما يلي:

3-2-1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة:

في الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير القيادة:
الجدول رقم (46): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة.

الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح	القيادة
Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	
1.0	5.0	3.074	1.0451	-.180	-.822	L1
1.0	5.0	2.937	1.1201	-.123	-.640	L2
1.0	5.0	2.709	1.1400	.075	-.761	L3
1.0	5.0	2.937	1.0066	-.454	-.429	L4
1.0	5.0	3.057	1.0652	.058	-.616	L5
1.0	5.0	2.903	1.1279	-.026	-.568	L6
1.0	5.0	2.937	1.0729	.070	-.539	L7
1.0	5.0	3.486	1.0978	-.583	-.259	L8
1.0	5.0	3.069	1.0537	-.287	-.502	L9
1.0	5.0	2.611	1.1636	.269	-.827	L10
1.0	5.0	2.674	1.0127	.053	-.418	L11
1.0	5.0	2.914	1.0926	-.149	-.864	L12
1.0	5.0	2.806	.9808	-.081	-.625	L13
1.0	5.0	3.189	.9492	-.101	-.176	L14

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

حسب ما أشار إليه (Hair et al.,2010) فإن تركز البيانات تقترب من الصفر كما أن القيم الأخرى موجبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهي ضمن الحدود المطلوبة احصائياً (± 2) وكذلك بالنسبة لقيم تماثل البيانات فهي تقع ضمن الحدود المطلوبة احصائياً لأن قيمة هذا المعامل تقع بين (± 1) والظاهرة في الجدول أعلاه، إذ تقع جميعها ضمن الحدود

الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن جميع البيانات المتعلقة بمتغير القيادة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3-2-2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسارع:

في الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير التسارع:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التسارع.

التسارع	الفقرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
التحسين المستمر	CI1	1	5	3.297	1.063	-.415	-.570
	CI2	1	5	3.354	0.977	-.313	-.312
	CI3	1	5	3.011	1.088	-.050	-.801
	CI4	1	5	3.006	1.091	-.092	-.718
	CI5	1	5	2.966	1.189	.108	-.952
	CI6	1	5	2.583	1.200	.085	-0.032
	CI7	1	5	2.726	1.080	.095	-.680
	CI8	1	5	2.869	1.067	-.022	-.580
	CI9	1	5	2.823	1.133	.019	-.723
	CI10	1	5	3.274	1.127	-.436	-.485
اختيار فريق عمل Six-sigma	CST1	1	5	2.771	0.997	.297	-.053
	CST2	1	5	2.766	0.876	.061	-.045
	CST3	1	5	2.686	0.928	.099	.111
	CST4	1	5	2.766	0.849	.013	.779
	CST5	1	5	2.503	1.033	.324	-.144
	CST6	1	5	3.080	1.031	-.225	-.521
	CST7	1	5	3.143	0.862	-.063	-.719
	CST8	1	5	2.897	0.983	-.085	-.545
	CST9	1	5	2.754	0.885	.052	-.082
	CST10	1	5	2.737	1.034	.294	-.370

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

حسب ما أشار إليه (Hair et al.,2010) فإن تمركز البيانات تقترب من الصفر كما أن القيم الأخرى موجبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهي ضمن الحدود المطلوبة احصائياً (± 2) وكذلك بالنسبة لقيم تماثل البيانات فهي تقع ضمن الحدود المطلوبة إحصائياً لأن قيمة هذا المعامل تقع بين (± 1) والظاهرة في الجدول أعلاه، إذ تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن جميع البيانات المتعلقة بمتغير التسارع مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3-2-3. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعاون:

في الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير التعاون:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعاون.

المتعاون	البعد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
سياق العمل داخلى المصرف	CWB1	1	5	3.03	0.958	-0.267	-0.115
	CWB2	1	5	2.95	0.915	-0.228	-0.346
	CWB3	1	5	2.69	0.842	-0.007	-0.127
	CWB4	1	5	2.69	0.794	0.138	0.766
	CWB5	1	5	2.86	0.969	0.368	0.264
قيادة علاقات الشركاء	LPR1	1	5	2.70	0.924	-0.169	-0.436
	LPR2	1	5	2.77	0.985	-0.110	-0.248
	LPR3	1	5	2.86	0.840	-0.030	0.134
	LPR4	1	5	2.70	0.931	0.338	0.231
	LPR5	1	5	2.95	0.794	0.012	0.916
	LPR6	1	5	2.73	0.872	0.079	0.530
	LPR7	1	5	2.77	0.893	0.027	0.301
تخطيط علاقات الشركاء	PPR1	1	5	2.98	0.874	-0.019	0.378
	PPR2	1	5	2.94	0.872	0.070	-0.091
	PPR3	1	4	2.89	0.815	-0.365	-0.344
	PPR4	1	4	2.87	0.821	-0.330	-0.418
	PPR5	1	5	2.89	0.847	-0.192	-0.267
	PPR6	1	5	2.90	0.895	0.144	0.138
دعم علاقات الشركاء	SPR1	1	5	3.00	0.864	0.000	0.123
	SPR2	1	5	3.02	0.823	-0.168	0.356
	SPR3	1	5	2.90	0.788	-0.314	0.401
	SPR4	1	5	2.96	0.918	-0.506	-0.218
	SPR5	1	5	2.97	0.870	-0.198	0.390
	SPR6	1	5	2.84	0.963	0.015	0.085
	SPR7	1	5	2.90	0.983	-0.012	0.098
تقديم أداء علاقات الشركاء	EPPR1	1	5	2.83	0.880	-0.066	0.183
	EPPR2	1	5	2.95	0.886	0.001	0.337
	EPPR3	1	5	2.93	0.888	0.036	0.310
تحسين إدارة علاقات الشركاء	IPRM1	1	5	3.13	0.868	-0.354	0.185
	IPRM2	1	5	3.07	0.868	-0.240	0.126
	IPRM3	1	5	3.02	0.861	-0.142	0.174
	IPRM4	1	5	3.10	1.004	-0.300	-0.198
عمليات إدارة علاقات الشركاء	PRMP1	1	5	3.13	0.809	-0.048	0.267
	PRMP2	1	5	3.02	0.820	0.158	0.210
	PRMP3	1	5	2.94	0.945	-0.298	-0.018
	PRMP4	1	5	3.10	0.965	-0.286	-0.067
	PRMP5	1	5	3.05	0.915	-0.091	0.229

0.156	0.078	0.918	3.05	5	1	PRMP6
0.056	-0.054	0.961	2.95	5	1	PRMP7

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

حسب ما أشار إليه (Hair et al.,2010) فإن تركز البيانات تقترب من الصفر كما أن القيم الأخرى موجبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهي ضمن الحدود المطلوبة احصائياً (± 2) وكذلك بالنسبة لقيم تماثل البيانات فهي تقع ضمن الحدود المطلوبة إحصائياً لأن قيمة هذا المعامل تقع بين (± 1) والظاهرة في الجدول أعلاه، إذ تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن جميع البيانات المتعلقة بمتغير التعاون مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3-2-4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار:

في الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الابتكار:
الجدول رقم (49): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار.

الابتكار	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
INN1	1	5	3.02	1.045	-0.321	-0.460
INN2	1	5	2.73	1.069	0.082	-0.719
INN3	1	5	2.88	1.063	-0.077	-0.504
INN4	1	5	2.61	1.076	0.239	-0.548
INN5	1	5	2.41	1.068	0.262	-0.512
INN6	1	5	2.45	1.021	0.182	-0.556
INN7	1	5	2.60	1.050	-0.042	-0.972
INN8	1	5	2.89	1.033	-0.085	-0.431
INN9	1	5	2.81	1.036	0.166	-0.342
INN10	1	5	2.71	1.188	0.280	-0.789
INN11	1	5	2.61	1.087	0.389	-0.362
INN12	1	5	2.94	1.226	0.015	-0.950

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

حسب ما أشار إليه (Hair et al.,2010) فإن تركز البيانات تقترب من الصفر كما أن القيم الأخرى موجبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهي ضمن الحدود المطلوبة احصائياً (± 2) وكذلك بالنسبة لقيم تماثل البيانات فهي تقع ضمن الحدود المطلوبة إحصائياً لأن قيمة هذا المعامل تقع بين (± 1) والظاهرة في الجدول أعلاه، إذ تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن جميع البيانات المتعلقة بمتغير الابتكار مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3-2-5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء:

في الجدول التالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الاحتفاظ بالعملاء:
الجدول رقم (50): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء.

الاحتفاظ بالعملاء	الفقرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
الملموسية	TA1	2	5	3.49	1.082	-.156	-1.278
	TA2	1	5	3.23	1.238	-.334	-.919
	TA3	1	5	3.52	1.154	-.662	-.347
	TA4	1	5	3.33	1.147	-.192	-1.053
	TA5	1	5	3.54	1.087	-.409	-.615
الاعتمادية، الثقة	RE1	1	5	3.43	1.234	-.450	-.855
	RE2	2	5	3.70	0.985	-.417	-.810
	RE3	1	5	3.79	1.043	-.674	-.341
الاستجابة	RES1	1	5	3.38	1.182	-.009	-1.039
	RES2	2	5	3.58	1.036	-.272	-1.088
	RES3	1	5	3.73	1.205	-.811	-.205
	RES4	1	5	3.59	1.165	-.639	-.351
الأمان	ASS1	1	5	3.77	0.961	-.625	.175
	ASS2	1	5	3.86	1.054	-.960	.715
	ASS3	1	5	3.62	1.060	-.737	-.020
التعاطف	EM1	1	5	3.47	1.033	-.691	-.352
	EM2	1	5	3.82	1.040	-.774	-.068
	EM3	1	5	3.50	1.098	-.679	-.221

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

حسب ما أشار إليه (Hair et al.,2010) فإن تركز البيانات تقترب من الصفر كما أن القيم الأخرى موجبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي وهي ضمن الحدود المطلوبة احصائياً (± 2) وكذلك بالنسبة لقيم تماثل البيانات فهي تقع ضمن الحدود المطلوبة إحصائياً لأن قيمة هذا المعامل تقع بين (± 1) والظاهرة في الجدول أعلاه، إذ تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن جميع البيانات المتعلقة بمتغير الاحتفاظ بالعملاء مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

3-3. اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

إن الأداة الرئيسة التي تم استعمالها لجمع بيانات البحث الحالي هي الاستبانة والتي استندت على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد إجابات المستجيبين انظر الملحق (1)، ونظراً للأهمية التي تتمتع بها أداة القياس في أي بحث تتخذ من المنهج التجريبي سبيلاً لها، فإن ذلك يتطلب إجراء اختبار جودة مطابقة لها

عن طريق استعمال مجموعة من الأساليب تتمثل بصدق البناء والثبات، ويعرف صدق أداة البحث على أنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، ويقصد بالثبات الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس مرة ثانية، ولاختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة إحصائياً قامت الباحثة بالآتي:

3-3-1. اختبار صدق البناء (المفهوم): تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي وذلك عن طريق الاستعانة ببرنامج (AMOS V23).

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة:

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات متغير القيادة ومدى انتمائها إليه، تم اعتماد

التحليل العاملي التوكيدي، كما يبينه الجدول التالي:

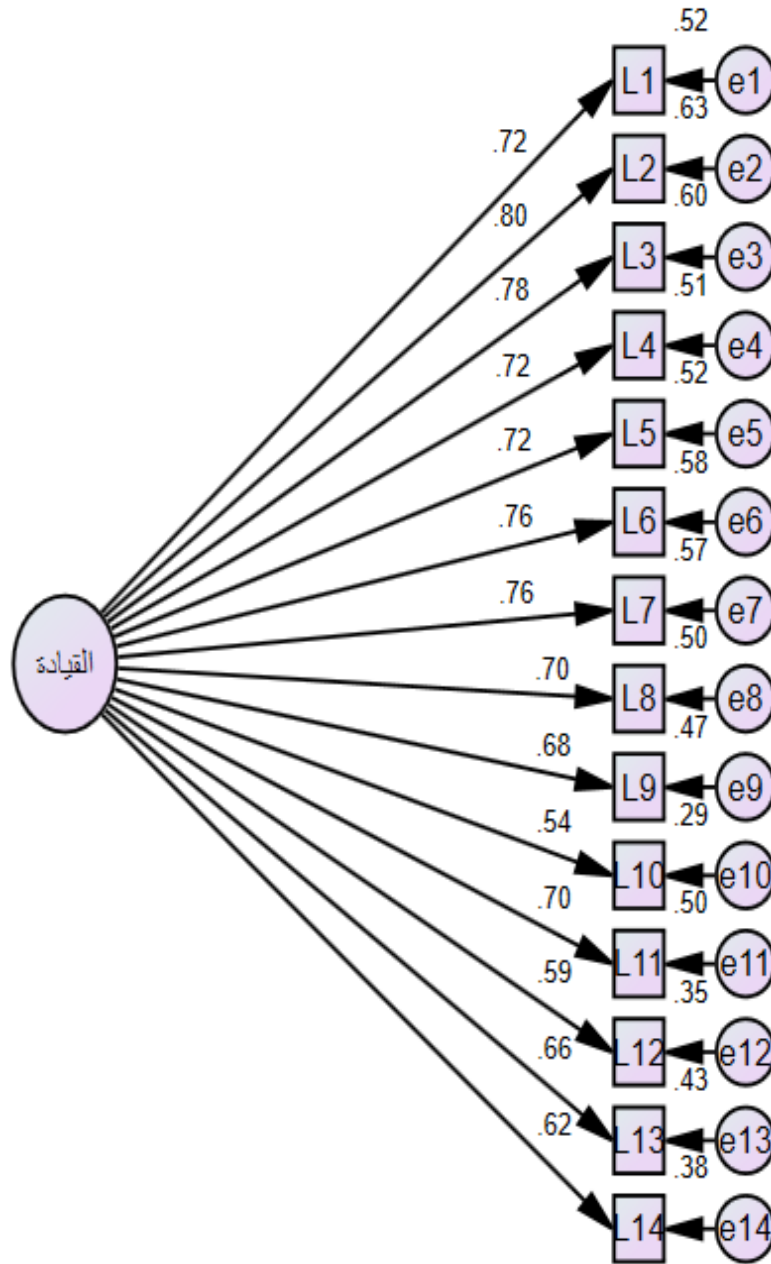
الجدول رقم (51): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة.

الفقرة	Extraction
L1	0.66
L2	0.73
L3	0.71
L4	0.55
L5	0.55
L6	0.77
L7	0.68
L8	0.66
L9	0.56
L10	0.64
L11	0.79
L12	0.62
L13	0.65
L14	0.59
KMO and Bartlett's Test	
0.88	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
1314.84	Approx. Chi-Square
91.00	Df
0.000	Sig.
Bartlett's Test of Sphericity	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بينت نتائج الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة، إذ يلاحظ أن نتائج جميع الفقرات التابعة لهذا المتغير أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة إحصائياً التي حددها (Hair et al., 2010) فالقاعدة العامة لقبول قيم التحليل هي أن تكون (أكبر من 0.50) وهذا ما بينته نتائج الجدول السابق. كما أن اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO الذي يشير إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي إذ يجب أن تتراوح قيمة KMO بين (1 - 0.50)، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان أفضل لذلك نجد مستويات الارتباط الجزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات ضمن كل فقرة كونها كانت (0.851)، الأمر الذي يؤكد سلامتها لا سيما مع اقترانها مع نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) إذ كانت قيمة Chi-Square لمتغير القيادة تساوي (1314.84) بدلالة إحصائية (Sig = 0.000) أي بعبارة أخرى إن نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير تشير إلى صلاحية إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الشكل رقم (48): نموذج متغير القيادة.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V23.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسارع:

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات متغير التسارع ومدى انتمائها إليه، تم اعتماد

التحليل العاملي التوكيدي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسارع.

Extraction	Extraction	الفقرة
اختيار فريق عمل	التحسين المستمر	
	.699	CI1
	.751	CI2
	.692	CI3
	.703	CI4
	.701	CI5
	.739	CI6
	.702	CI7
	.773	CI8
	.758	CI9
	.508	CI10
.683		CST1
.714		CST2
.777		CST3
.609		CST4
.561		CST5
.710		CST6
.638		CST7
.629		CST8
.559		CST9
.656		CST10
KMO and Bartlett's Test		
0.868	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
2833.881	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
190	Df	
0.000	Sig.	

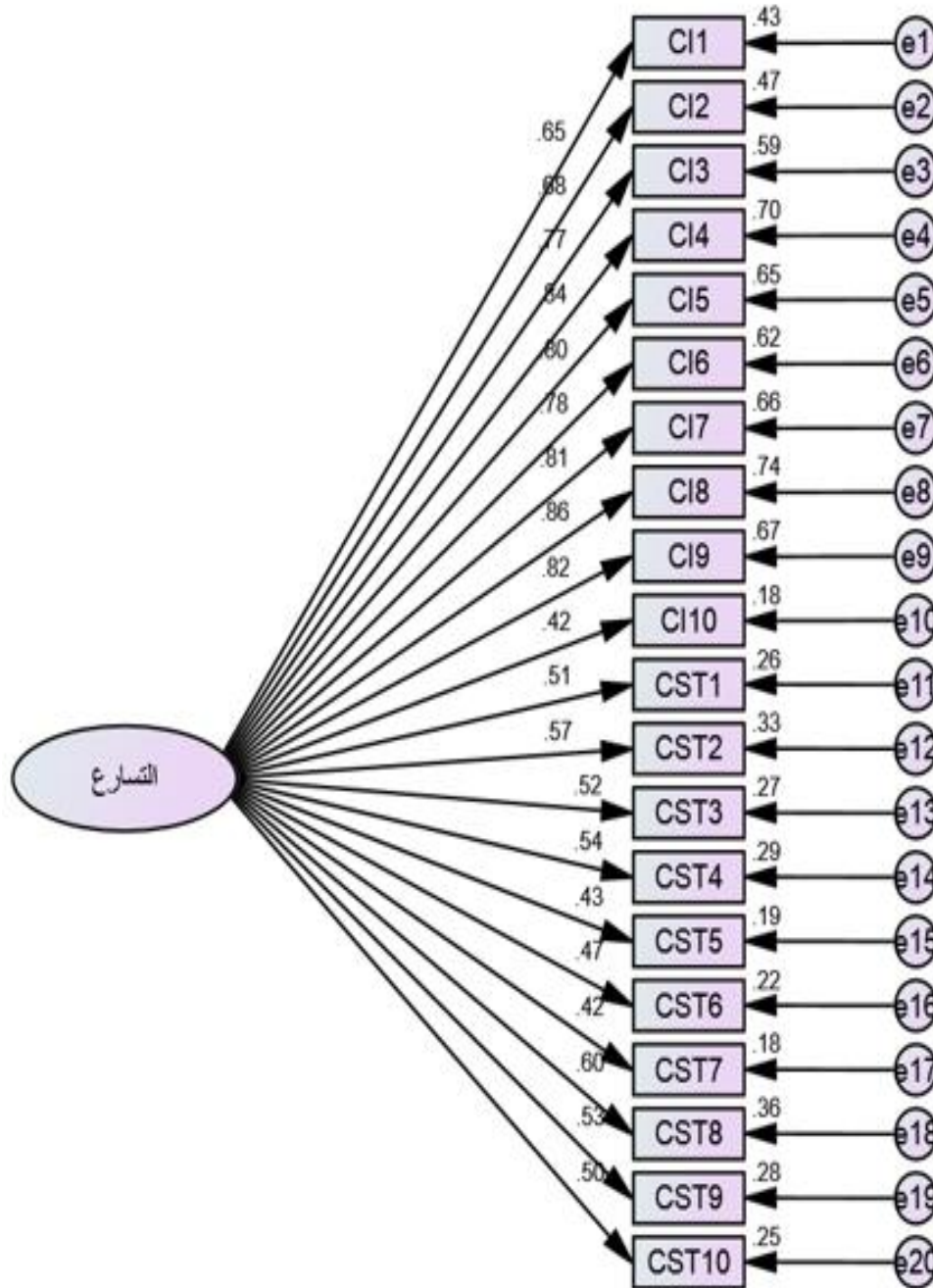
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بينت نتائج الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسارع، إذ يلاحظ أن نتائج جميع الفقرات التابعة لهذا المتغير أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة إحصائياً التي حددها (Hair et al., 2010) فالقاعدة العامة لقبول قيم التحليل هي أن تكون (أكبر من 0.50) وهذا ما تبين من نتائج الجدول السابق.

كما أن اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO الذي يشير إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي إذ يجب أن تتراوح قيمة KMO بين (1 - 0.50)، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان أفضل لذلك نجد مستويات الارتباط الجزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات ضمن

كل فقرة كونها كانت (0.868)، الأمر الذي يؤكد سلامتها لا سيما مع اقترانها مع نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) إذ كانت قيمة Chi-Square لمتغير القيادة تساوي (2833.881) بدلالة إحصائية (Sig = 0.000) أي بعبارة أخرى إن نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير تشير إلى صلاحية إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الشكل رقم (49): نموذج متغير التسارع.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V23.

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاون:

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات متغير التعاون ومدى انتمائها إليه، تم اعتماد

التحليل العاملي التوكيدي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاون.

الفقرة	سياق العمل داخل المصرف	قيادة علاقات الشركاء	تخطيط علاقات الشركاء	دعم علاقات الشركاء	تقييم أداء علاقات الشركاء	تحسين إدارة علاقات الشركاء	عمليات إدارة علاقات الشركاء
CWB1	.869						
CWB2	.906						
CWB3	.717						
CWB4	.783						
CWB5	.511						
LPR1	.826						
LPR2	.852						
LPR3	.685						
LPR4	.797						
LPR5	.852						
LPR6	.876						
LPR7	.886						
PPR1			.874				
PPR2			.868				
PPR3			.818				
PPR4			.863				
PPR5			.907				
PPR6			.869				
SPR1				.770			
SPR2				.801			
SPR3				.847			
SPR4				.805			
SPR5				.867			
SPR6				.863			
SPR7				.871			
EPPR1				.804			
EPPR2				.820			
EPPR3				.775			
IPRM1				.820			
IPRM2				.812			
IPRM3				.825			
IPRM4				.824			
PRMP1				.783			
PRMP2				.871			
PRMP3				.836			
PRMP4				.855			
PRMP5				.858			
PRMP6				.772			
PRMP7				.815			
KMO and Bartlett's Test							
0.866				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			

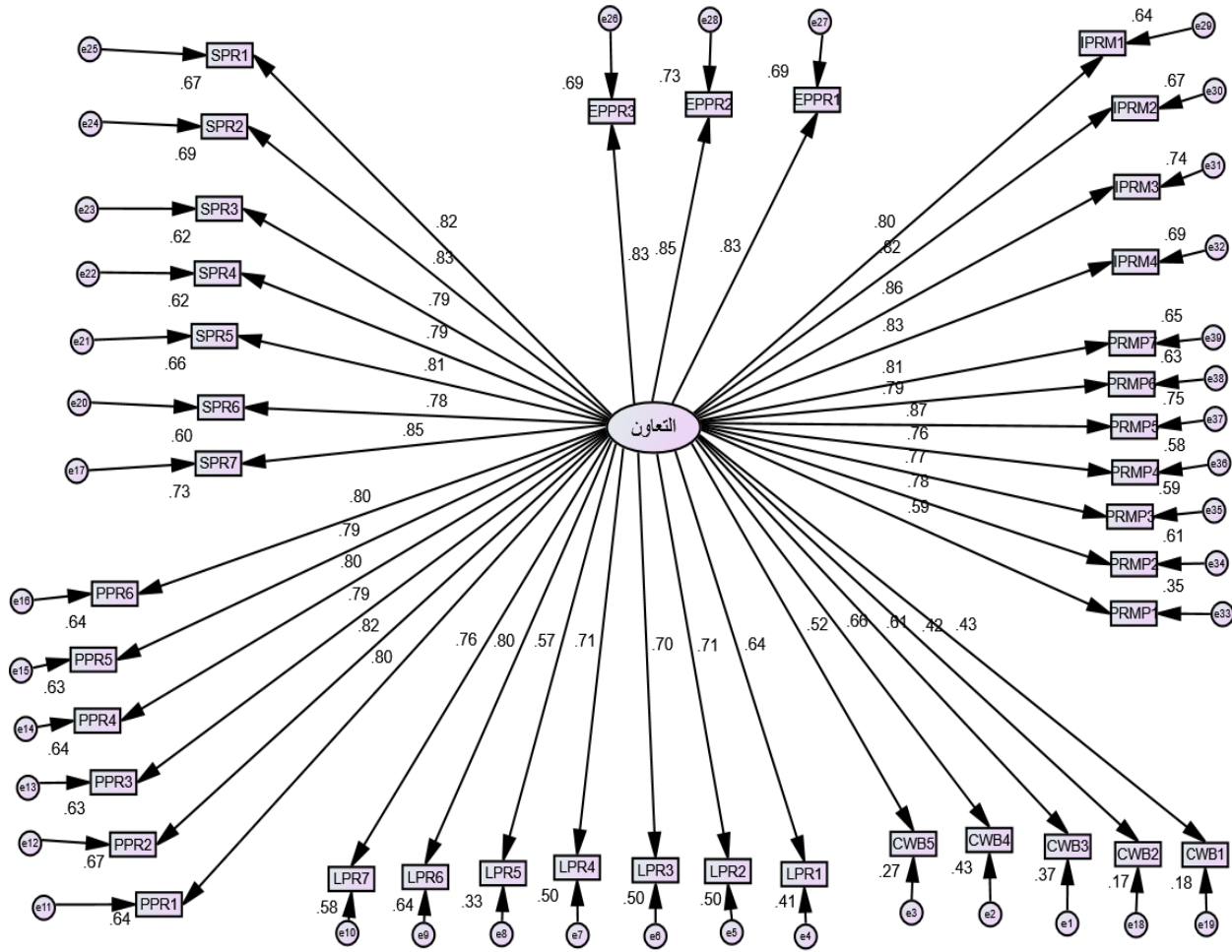
10134.913	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
741	Df	
0.000	Sig.	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بينت نتائج الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعاون، إذ يلاحظ أن نتائج جميع الفقرات التابعة لهذا المتغير أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة إحصائياً التي حددها (Hair et al., 2010) فالقاعدة العامة لقبول قيم التحليل هي أن تكون (أكبر من 0.50) وهذا ما تبين من نتائج الجدول السابق.

كما أن اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO الذي يشير إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي إذ يجب أن تتراوح قيمة KMO بين (1 - 0.50)، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان أفضل لذلك نجد مستويات الارتباط الجزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات ضمن كل فقرة كونها كانت (0.866)، الأمر الذي يؤكد سلامتها لا سيما مع اقترانها مع نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) إذ كانت قيمة Chi-Square لمتغير القيادة تساوي (10134.913) بدلالة إحصائية (Sig = 0.000) أي بعبارة أخرى إن نتائج التحليل الإحصائي لمتغير التعاون تشير إلى صلاحية إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الشكل رقم (50): نموذج متغير التعاون.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V23.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار:

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات متغير الابتكار ومدى انتمائها إليه، تم اعتماد

التحليل العاملي التوكيدي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار.

Extraction	الفقرة
.547	INN1
.606	INN2
.667	INN3
.747	INN4
.669	INN5
.693	INN6
.717	INN7
.678	INN8

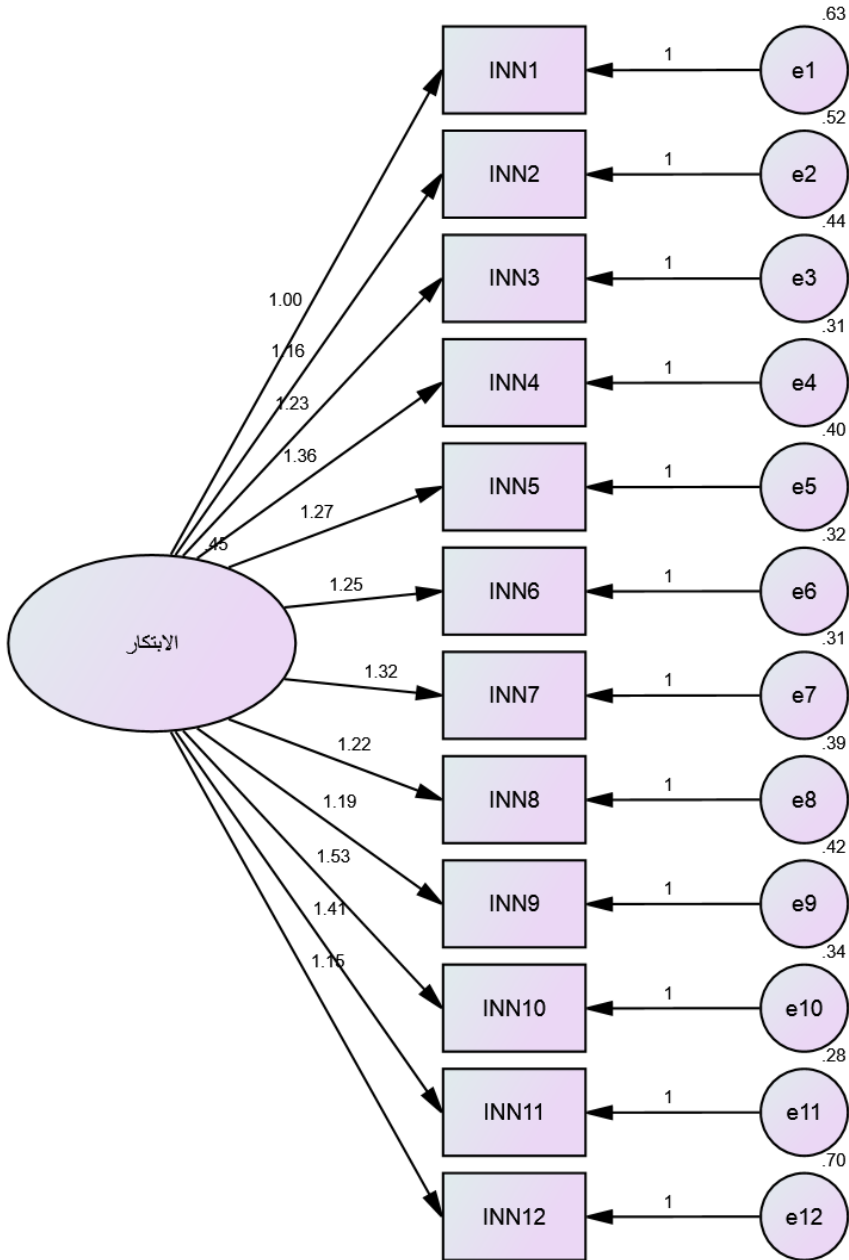
.645	INN9
.746	INN10
.755	INN11
.527	INN12
KMO and Bartlett's Test	
0.909	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
1958.09	Approx. Chi-Square
66	Df
0.000	Sig.
	Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بينت نتائج الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار، إذ يلاحظ أن نتائج جميع الفقرات التابعة لهذا المتغير أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة إحصائياً التي حددها (Hair et al., 2010) فالقاعدة العامة لقبول قيم التحليل هي أن تكون (أكبر من 0.50) وهذا ما تبين من نتائج الجدول السابق.

كما أن اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO الذي يشير إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي إذ يجب أن تتراوح قيمة KMO بين (1 - 0.50)، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان أفضل لذلك نجد مستويات الارتباط الجزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات ضمن كل فقرة كونها كانت (0.909)، الأمر الذي يؤكد سلامتها لا سيما مع اقترانها مع نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) إذ كانت قيمة Chi-Square لمتغير القيادة تساوي (1958.09) بدلالة إحصائية (Sig = 0.000) أي بعبارة أخرى إن نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير تشير إلى صلاحية إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الشكل رقم (51): نموذج متغير الابتكار.



خامساً: التحليل العملي التوكيدي لمتغير الاحتفاظ:

من أجل معرفة صدق البناء لكل فقرة من فقرات متغير الاحتفاظ ومدى انتمائها إليه، تم اعتماد

التحليل العائلي التوكيدي، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (55): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاحتفاظ.

Extraction	Extraction	Extraction	Extraction	Extraction	الفقرة
التعاطف	الأمان	الاستجابة	الاعتمادية، الثقة	الملموسية	
				.739	TA1
				.773	TA2
				.777	TA3
				.763	TA4
				.565	TA5
			.689		RE1
			.707		RE2
			.709		RE3
		.621			RES1
		.720			RES2
		.797			RES3
		.771			RES4
	.638				ASS1
	.750				ASS2
	.602				ASS3
.577					EM1
.802					EM2
.578					EM3
KMO and Bartlett's Test					
0.866		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			
2774.254		Approx. Chi-Square			Bartlett's Test of Sphericity
153		Df			
0.000		Sig.			

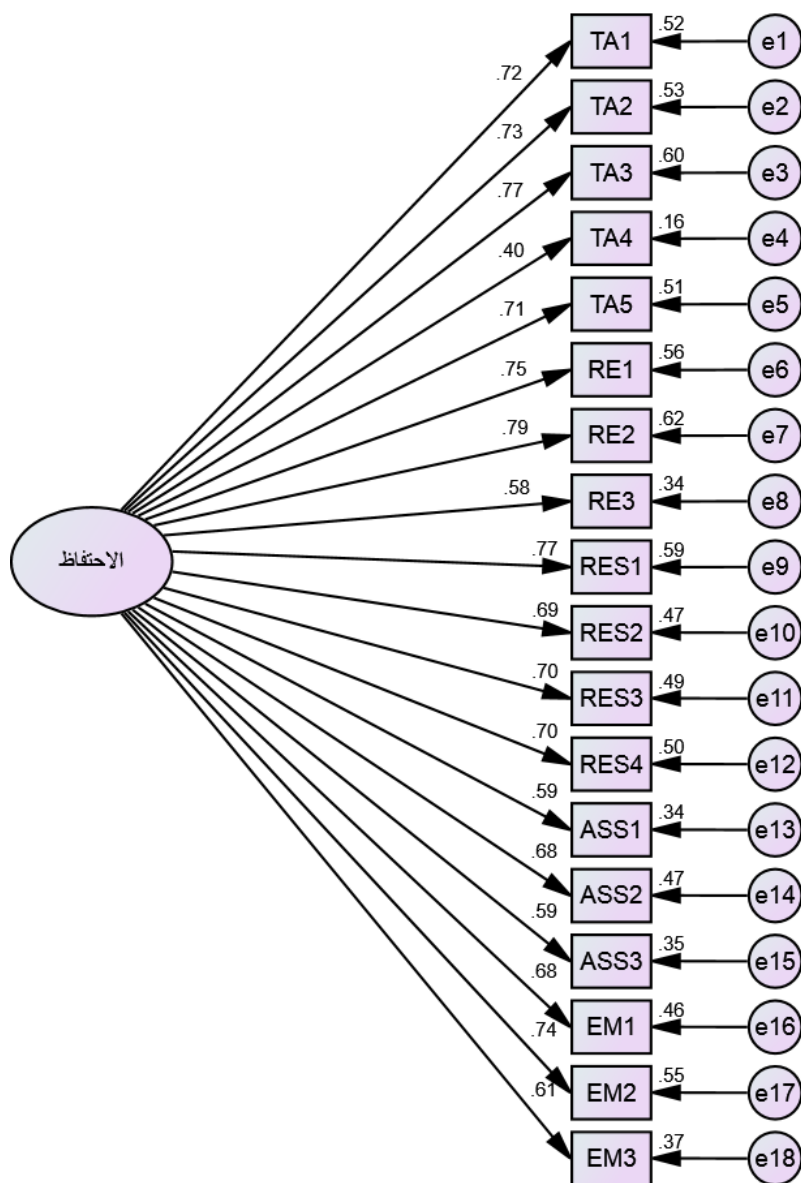
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بينت نتائج الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء، إذ يلاحظ أن نتائج جميع الفقرات التابعة لهذا المتغير أعلى من الحدود الدنيا المطلوبة إحصائياً التي حددها (Hair et al., 2010) فالقاعدة العامة لقبول قيم التحليل هي أن تكون (أكبر من 0.50) وهذا ما تبين من نتائج الجدول السابق.

كما أن اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO الذي يشير إلى مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي إذ يجب أن تتراوح قيمة KMO بين (1 - 0.50)، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد كان أفضل لذلك نجد مستويات الارتباط الجزئي مقبولة وجيدة بين المتغيرات ضمن كل فقرة كونها كانت (0.866)، الأمر الذي يؤكد سلامتها لا سيما مع اقترانها مع نتائج اختبار Bartlett's (Test of Sphericity) إذ كانت قيمة Chi-Square لمتغير القيادة تساوي (2774.254) بدلالة إحصائية

(Sig = 0.000) أي بعبارة أخرى إن نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير تشير إلى صلاحية إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الشكل رقم (52): نموذج متغير الاحتفاظ.



2-3-3. حساب الثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس من مقاييس الدراسة ولكل بعد من أبعاد هذه المقاييس، حيث يعد معامل ألفا كرونباخ مقبولاً عندما تكون قيمته أكبر من (0.7) وكلما زادت درجة ثبات الفقرات كلما زادت الثقة فيه، (Sekaran & Bougie, 2010) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (56): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة			
	التحسين المستمر	10	.936
	اختيار فريق عمل Six-sigma	10	.910
	الكلي	20	.934
التعاون	سياق العمل داخل المصرف	5	.850
	قيادة علاقات الشركاء	7	.930
	تخطيط علاقات الشركاء	6	.961
	دعم علاقات الشركاء	7	.950
	تقييم أداء علاقات الشركاء	3	.934
	تحسين إدارة علاقات الشركاء	4	.928
	عمليات إدارة علاقات الشركاء	7	.927
	الكلي	39	.980
الابتكار			
	الملموسية	5	.846
	الاعتمادية، الثقة	3	.787
	الاستجابة	4	.815
	الأمان	3	.644
	التعاطف	3	.705
	الكلي	18	.926

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات وأبعاد أدوات الاستبيان هي معاملات مقبولة إحصائياً، مما يتيح إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

تحليل البيانات ودراسة فرضيات البحث:

تطلبت دراسة الفرضيات استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كاختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط معلوم مع متوسط العينة، وتم استخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين. الفرضية الأولى:

لا تطبق المصارف العاملة في سورية معايير الأداء الفعالة والكافية (مصفوفة الأداء المتوازن) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

اعتمدت الباحثة في دراسة الفرضية الأولى على قيمة المعنوية (Sig) فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وذلك حسب اختبار ت ستيودنت (One Sample T-test) لمقارنة متوسط المحور مع القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت وهي (3) فإذا كان الاختبار دال إحصائياً ننظر لمتوسط العبارة وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة 3 هذا يدل على أن السمة المقاسة متوافرة أي أن المصرف يتبنى المعيار (السمة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (3) هذا يدل على أن السمة المقاسة غير متوافرة أي أن المصرف لا يتبنى المعيار (السمة)، أما إذا كان الاختبار غير دال إحصائياً فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المحور والقيمة المتوسطة (3) أي أن السمة المقاسة تتوافر بشكل متوسط.

وتنتقل عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تطبق المصارف العاملة في سورية معيار القيادة في المصارف عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسط المحور مع القيمة المتوسطة 3 للتعرف على مدى توافر سمة القيادة في المصارف.

الجدول رقم (57): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور القيادة مع القيمة المتوسطة 3.

المصدر	Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	القيادة
	Sig. (2-tailed)	Df	T				
ر:	.395	174	-.852	.773	2.95	175	

إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.395$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.95 ± 0.773) أي أن أفراد العينة على محور القيادة أنها متوافرة بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة القيادة في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (58): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة ونتائج اختبار ت ستودنت لمقارنة متوسط محور القيادة مع القيمة المتوسطة 3 لكل مصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	القيادة
Sig. (2-tailed)	Df	T				اسم المصرف
.204	26	-1.302	.591	2.85	27	المصرف العقاري
.000	49	-5.201	.691	2.49	50	المصرف التجاري السوري
.502	19	-.684	.958	2.85	20	بنك عودة
.025	39	2.337	.638	3.24	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.002	37	3.393	.680	3.37	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.204$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.85 ± 0.591) أي تتوافر سمة القيادة في المصرف العقاري بشكل متوسط.

- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.49 ± 0.691) أي لا تتوافر سمة القيادة في المصرف التجاري السوري.

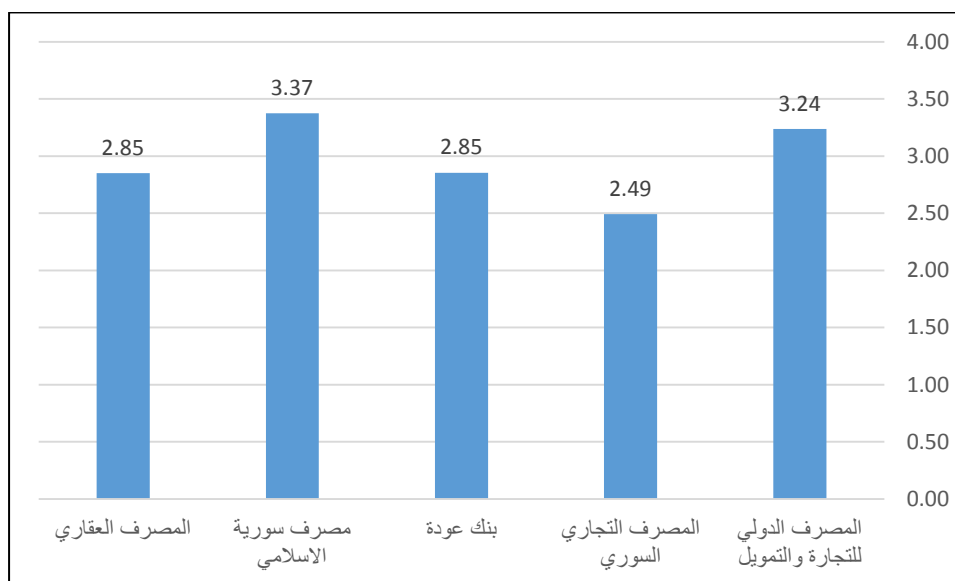
- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.502$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور

القيادة والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.85 ± 0.958) أي تتوافر سمة القيادة في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.025$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (3.24 ± 0.638) أي تتوافر سمة القيادة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (3.37 ± 0.638) أي تتوافر سمة القيادة في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (53): متوسطات توافر سمة القيادة وفقاً لكل مصرف.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تطبق المصارف العاملة في سورية معيار التسارع في المصارف عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور

التسارع ولكل بعد من أبعاده ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسط المحور مع

القيمة المتوسطة 3 للتعرف على توافر معيار التسارع في المصارف.

الجدول رقم (59): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط محور

التسارع مع القيمة المتوسطة 3

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	محور التسارع
Sig. (2-tailed)	df	T				
.891	174	-.138	.879	2.99	175	التحسين المستمر
.000	174	-3.554	.706	2.81	175	اختيار فريق عمل Six-sigma
.056	174	-1.921	.685	2.90	175	التسارع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- بالنسبة للمحور الفرعي التحسين المستمر نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.891$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.99 ± 0.879) أي أن التحسين المستمر متوافر بشكل متوسط عند أفراد العينة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة التحسين المستمر في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (60): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التحسين المستمر ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط

المحور الفرعي التحسين المستمر مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

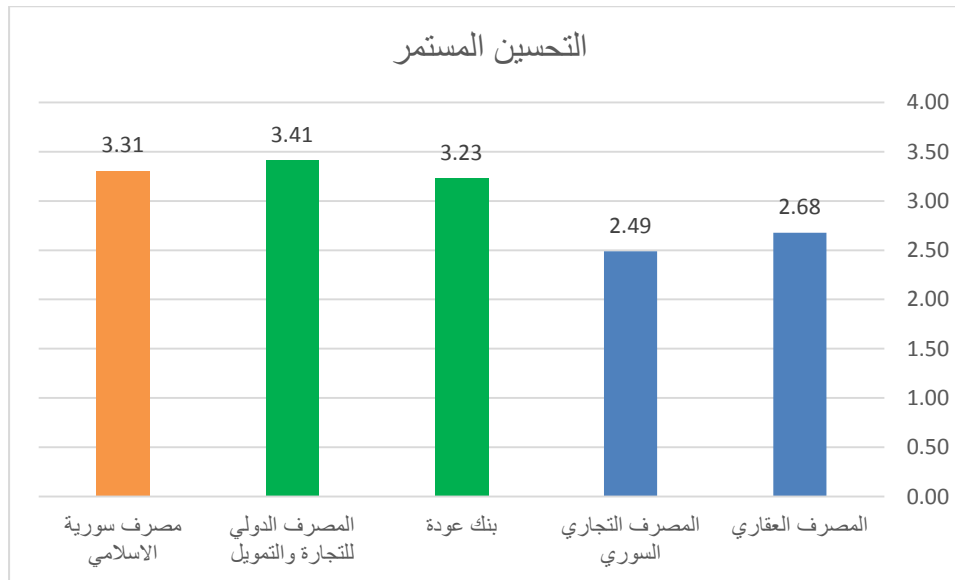
Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	التحسين المستمر
Sig. (2-tailed)	Df	t				اسم المصرف
.081	26	-1.817	0.922	2.68	27	المصرف العقاري
.000	49	-4.289	0.841	2.49	50	المصرف التجاري السوري
.061	19	1.989	0.517	3.23	20	بنك عودة
.002	39	3.351	0.774	3.41	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.020	37	2.428	0.775	3.31	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.081$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على

- المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.68 ± 0.922) أي تتوافر سمة التحسين المستمر في المصرف العقاري بشكل متوسط.
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.49 ± 0.841) أي لا تتوافر سمة التحسين المستمر في المصرف التجاري السوري.
- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.061$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.23 ± 0.517) أي تتوافر سمة التحسين المستمر في بنك عودة بشكل متوسط.
- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.41 ± 0.774) أي تتوافر سمة التحسين المستمر في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.
- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.020$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.31 ± 0.775) أي تتوافر سمة التحسين المستمر في مصرف سورية الاسلامي.
- والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (54): متوسطات توافر سمة التحسين المستمر وفقاً لكل مصرف.

- بالنسبة لمتغير اختيار فريق عمل Six-sigma نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.81±0.706) أي لا تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma حسب رأي أفراد العينة. كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة اختيار فريق العمل Six sigma في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (61): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير اختيار فريق عمل Six-sigma ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور اختيار فريق عمل Six-sigma مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	اختيار فريق عمل Six-sigma
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.029	26	-2.306	.559	2.75	27	المصرف العقاري
.000	49	-5.018	.699	2.50	50	المصرف التجاري السوري
.711	19	.377	.713	3.06	20	بنك عودة
.006	39	-2.939	.522	2.76	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.171	37	1.395	.791	3.18	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.029$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.75 ± 0.559) أي لا تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma في المصرف العقاري.

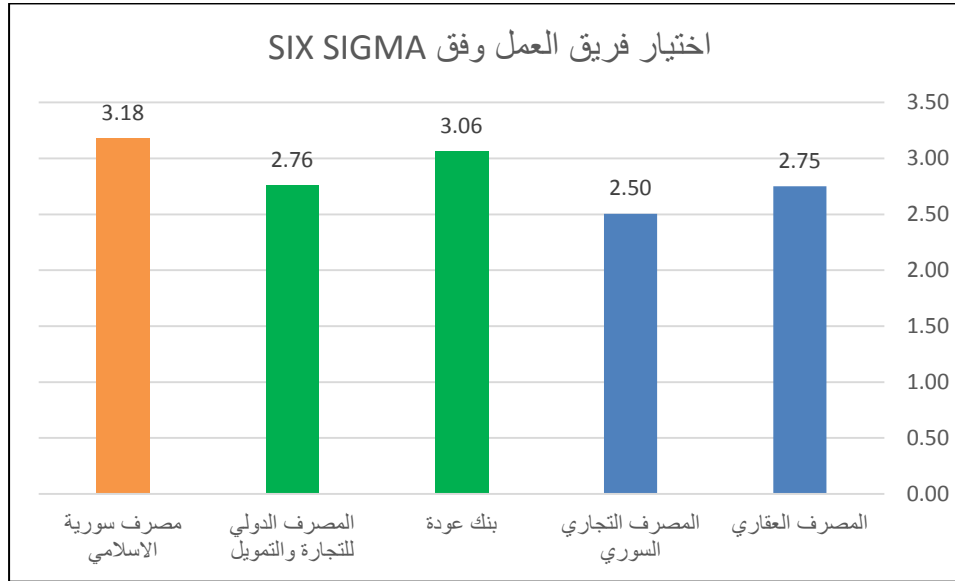
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.50 ± 0.699) أي لا تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.711$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.06 ± 0.713) أي تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.006$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.76 ± 0.522) أي لا تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.171$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.18 ± 0.791) أي تتوافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma في مصرف سورية الاسلامي بشكل متوسط.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (55): متوسطات توافر سمة اختيار فريق عمل Six-sigma وفقاً لكل مصرف.

– أما بالنسبة لمتغير التسارع فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.056$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.90 ± 0.685) أي تتوافر سمة التسارع في المصارف المدروسة حسب رأي أفراد العينة بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة التسارع في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (62): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور

التحسين المستمر مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	التسارع
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.021	26	-2.462	.602	2.71	27	المصرف العقاري
.000	49	-5.456	.652	2.50	50	المصرف التجاري السوري
.211	19	1.295	.501	3.15	20	بنك عودة
.349	39	.947	.559	3.08	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.041	37	2.119	.704	3.24	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.021$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.71 ± 0.602) أي لا تتوافر سمة التسارع في المصرف العقاري.

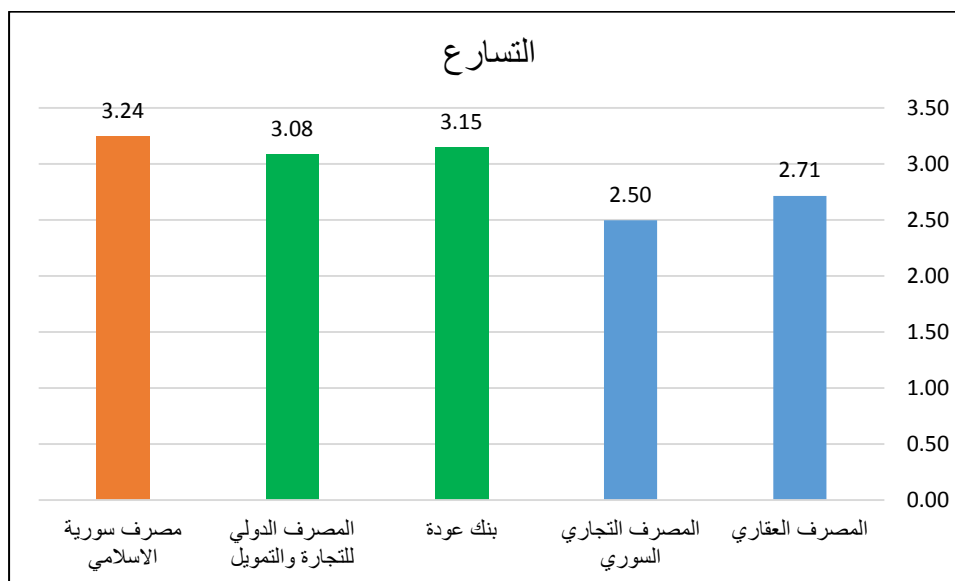
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.50 ± 0.652) أي لا تتوافر سمة التسارع في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.211$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.15 ± 0.501) أي تتوافر سمة التسارع في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.349$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.08 ± 0.638) أي تتوافر سمة التسارع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.041$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التسارع والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.24 ± 0.704) أي تتوافر سمة التسارع في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (56): متوسطات توافر سمة التسارع وفقاً لكل مصرف.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تطبق المصارف العاملة في سورية معيار التعاون في المصارف عند

مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعاون والمحاور الفرعية للتعاون ثم قامت الباحثة باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسط محور التعاون مع القيمة المتوسطة 3 للتعرف على مدى توافر معيار التعاون في المصارف المدروسة.

الجدول رقم (63): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور

التعاون مع القيمة المتوسطة 3.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	التعاون
Sig. (2-tailed)	df	T				
.004	174	-2.896	.710	2.84	175	سياق العمل داخل المصرف
.000	174	-3.802	.750	2.78	175	قيادة علاقات الشركاء
.140	174	-1.482	.782	2.91	175	تخطيط علاقات الشركاء
.313	174	-1.011	.780	2.94	175	دعم علاقات الشركاء
.124	174	-1.546	.831	2.90	175	تقييم أداء علاقات الشركاء
.214	174	1.247	.818	3.08	175	تحسين إدارة علاقات الشركاء

عمليات إدارة علاقات الشركاء	175	3.03	.757	.599	174	.550
التعاون	175	2.93	.677	-1.407	174	.161

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- بالنسبة للمتغير الفرعي سياق العمل داخل المصرف نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.004$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.84 ± 0.710) أي لا تتوافر سمة سياق العمل داخل المصرف حسب رأي أفراد العينة في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة سياق العمل في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (64): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير سياق العمل ونتائج اختبارات ستودنت لمقارنة متوسط محور سياق العمل مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	سياق العمل داخل المصرف
Sig. (2-tailed)	df	T				اسم المصرف
.007	26	-2.925	.671	2.62	27	المصرف العقاري
.099	49	-1.681	.740	2.82	50	المصرف التجاري السوري
.627	19	-.494	.905	2.90	20	بنك عودة
.002	39	-3.236	.635	2.68	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.051	37	2.021	.546	3.18	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.007$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.62 ± 0.671) أي لا تتوافر سمة سياق العمل داخل المصرف في المصرف العقاري.

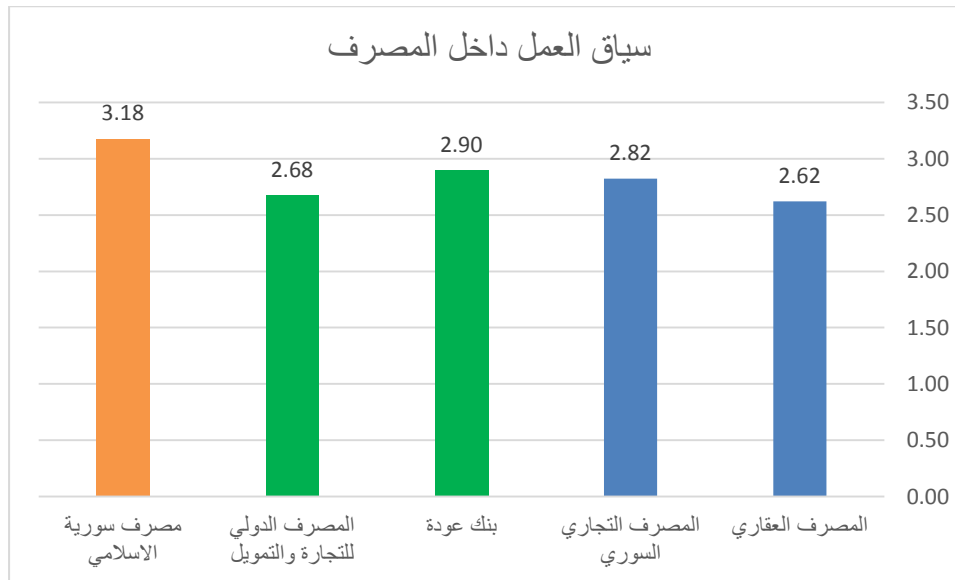
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.099$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.82 ± 0.740) أي تتوافر سمة سياق العمل داخل المصرف في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.627$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.90 ± 0.905) أي تتوافر سمة سياق العمل داخل المصرف في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.68 ± 0.635) أي سمة سياق العمل داخل المصرف في المصرف الدولي للتجارة والتمويل غير متوفرة.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.051$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.18 ± 0.546) أي تتوافر سمة سياق العمل داخل المصرف في مصرف سورية الاسلامي بشكل متوسط.

والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (57): متوسطات توافر سمة سياق العمل داخل المصرف وفقاً لكل مصرف.

- بالنسبة للمتغير الفرعي قيادة علاقات الشركاء نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.78 ± 0.750) أي لا تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة قيادة علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما

يلي:

الجدول رقم (65): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير قيادة علاقات الشركاء ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة

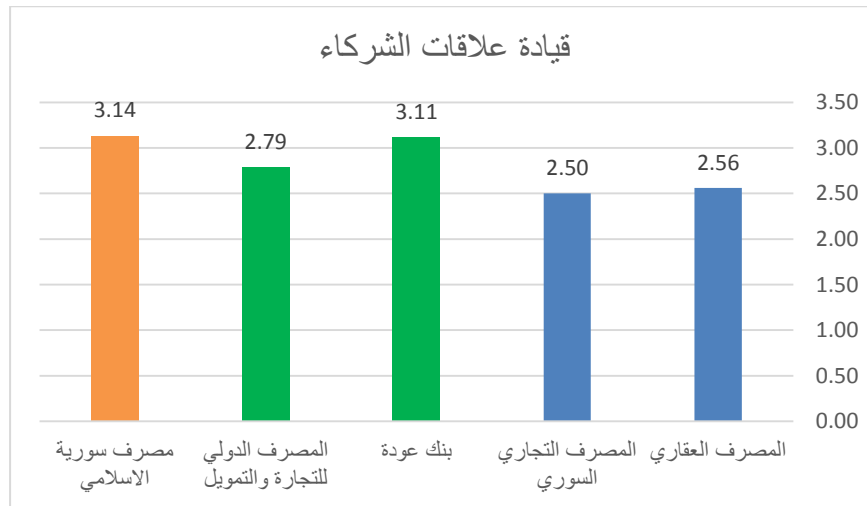
متوسط محور قيادة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	قيادة علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.000	26	-4.392	0.520	2.56	27	المصرف العقاري
.000	49	-4.347	0.809	2.50	50	المصرف التجاري السوري
.574	19	.572	0.893	3.11	20	بنك عودة
.058	39	-1.953	0.682	2.79	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.172	37	1.393	0.599	3.14	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.56 ± 0.520) أي لا تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء في المصرف العقاري.
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.50 ± 0.809) أي لا تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.
- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.574$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.11 ± 0.893) أي تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.
- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.058$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.79 ± 0.682) أي تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.
- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.172$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.14 ± 0.599) أي تتوافر سمة قيادة علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي بشكل متوسط.
- والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (58): متوسطات توافر سمة قيادة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة للمتغير الفرعي تخطيط علاقات الشركاء فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.140$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.91 ± 0.782) أي تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما

يلي:

الجدول رقم (66): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تخطيط علاقات الشركاء ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة

متوسط محور تخطيط علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	تخطيط علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.085	26	-1.793	0.644	2.78	27	المصرف العقاري
.005	49	-2.931	0.708	2.71	50	المصرف التجاري السوري
.791	19	-.268	1.111	2.93	20	بنك عودة
.559	39	-.590	0.715	2.93	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.051	37	2.018	0.750	3.25	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.085$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.78 ± 0.644) أي تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في المصرف العقاري بشكل متوسط.

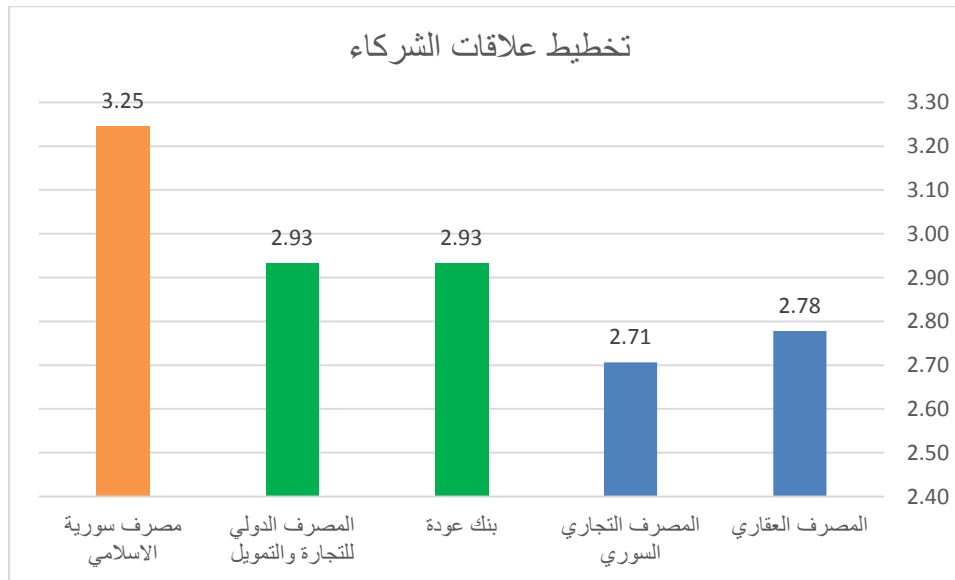
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.005$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.71 ± 0.708) أي لا تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.791$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 1.111) أي تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.559$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 0.715) أي تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.051$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.25 ± 0.750) أي تتوافر سمة تخطيط علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي بشكل متوسط.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (59): متوسطات توافر سمة تخطيط علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة للمتغير الفرعي دعم علاقات الشركاء فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.313$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.94±0.780) أي تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة دعم علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما يلي: الجدول رقم (67): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير دعم علاقات الشركاء ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط محور دعم علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	دعم علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.287	26	-1.087	0.683	2.86	27	المصرف العقاري
.004	49	-3.005	0.753	2.68	50	المصرف التجاري السوري
.937	19	.081	0.793	3.01	20	بنك عودة
.733	39	-.344	0.788	2.96	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.026	37	2.312	0.762	3.29	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.287$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.86 ± 0.683) أي تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء في المصرف العقاري بشكل متوسط.

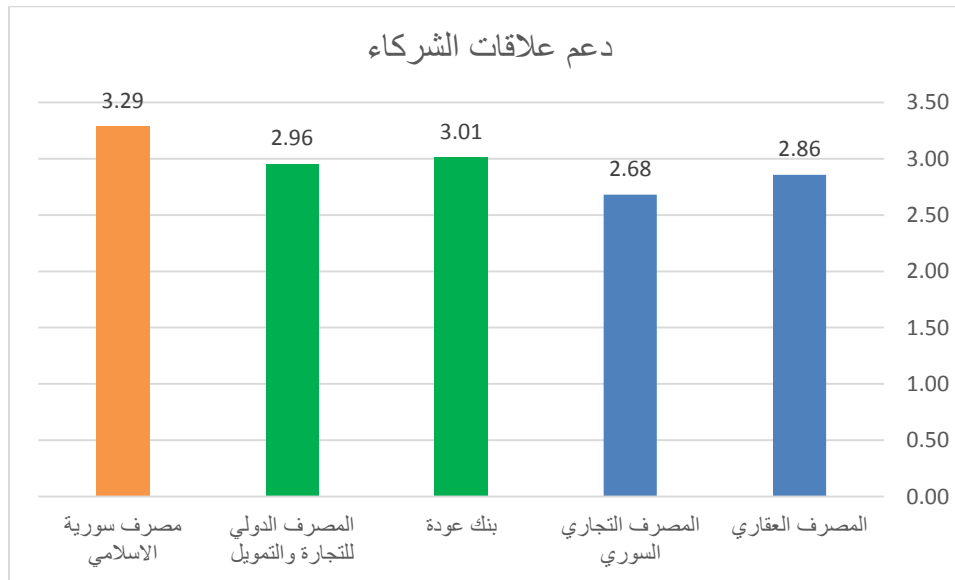
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.004$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.68 ± 0.753) أي لا تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.937$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.01 ± 0.793) أي تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.733$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.96 ± 0.788) أي تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.026$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.29 ± 0.762) أي تتوافر سمة دعم علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (60): متوسطات توافر سمة دعم علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة للمتغير الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.124$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.90 ± 0.831) أي تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (68): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تقييم أداء علاقات الشركاء ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط سمة تقييم أداء علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	تقييم أداء علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.002	26	-3.494	0.624	2.58	27	المصرف العقاري
.002	49	-3.189	0.872	2.61	50	المصرف التجاري السوري
.761	19	-0.309	0.965	2.93	20	بنك عودة
.740	39	-0.334	0.631	2.97	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.001	37	3.559	0.760	3.44	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.58 ± 0.624) أي لا تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في المصرف العقاري.

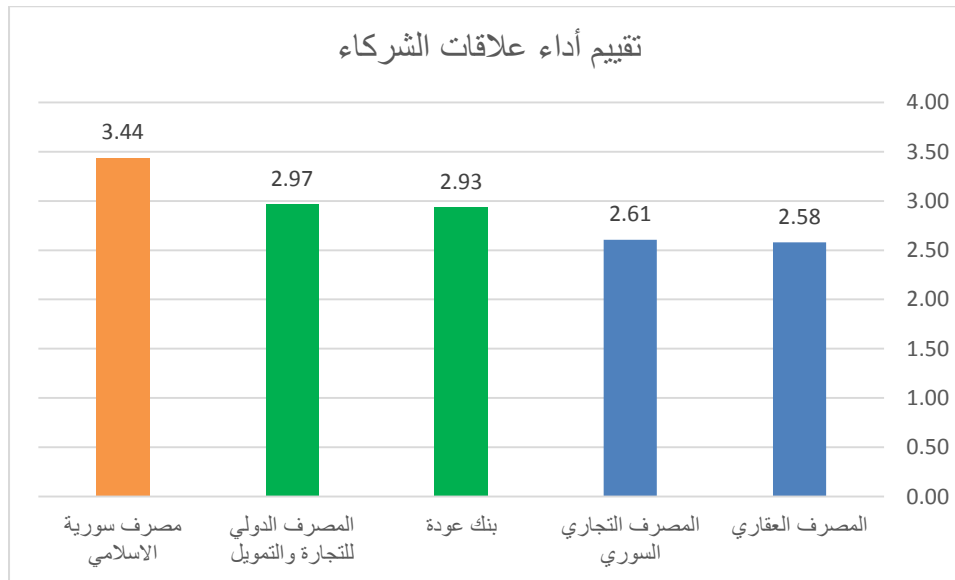
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.61 ± 0.872) أي لا تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .761$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 0.965) أي تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .740$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.97 ± 0.631) أي تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.44 ± 0.760) أي تتوافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (61): متوسطات توافر سمة تقييم أداء علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة للمتغير الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.214$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.08 ± 0.818) أي تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء بشكل متوسط. كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (69): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير تحسين إدارة علاقات الشركاء ونتائج اختبارات ستيودنت

لمقارنة متوسط سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	تحسين إدارة علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.174	26	-1.396	0.620	2.83	27	المصرف العقاري
.022	49	-2.359	0.854	2.72	50	المصرف التجاري السوري
.180	19	1.391	0.884	3.28	20	بنك عودة
.153	39	1.456	0.679	3.16	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	4.461	0.746	3.54	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.174$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.83 ± 0.620) أي تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في المصرف العقاري بشكل متوسط.

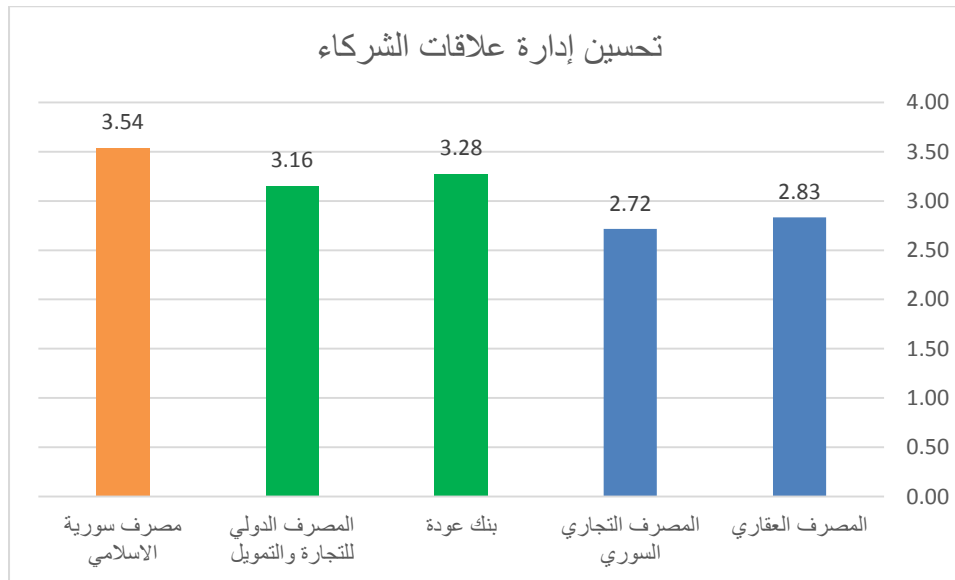
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.022$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.72 ± 0.854) أي لا تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .180$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.28 ± 0.884) أي تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.153$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.16 ± 0.679) أي تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تحسين إدارة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.54 ± 0.746) أي تتوافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (62): متوسطات توافر سمة تحسين إدارة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة للمتغير الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.550$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.03 ± 0.757) أي تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء بشكل متوسط. كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (70): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير عمليات إدارة علاقات الشركاء ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	عمليات إدارة علاقات الشركاء
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.653	26	-.454	0.545	2.95	27	المصرف العقاري
.030	49	-2.232	0.796	2.75	50	المصرف التجاري السوري
.690	19	-.404	0.790	2.93	20	بنك عودة
.575	39	.565	0.600	3.05	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	4.021	0.772	3.50	38	مصرف سورية الاسلامي

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.653$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.95 ± 0.545) أي تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في المصرف العقاري بشكل متوسط.

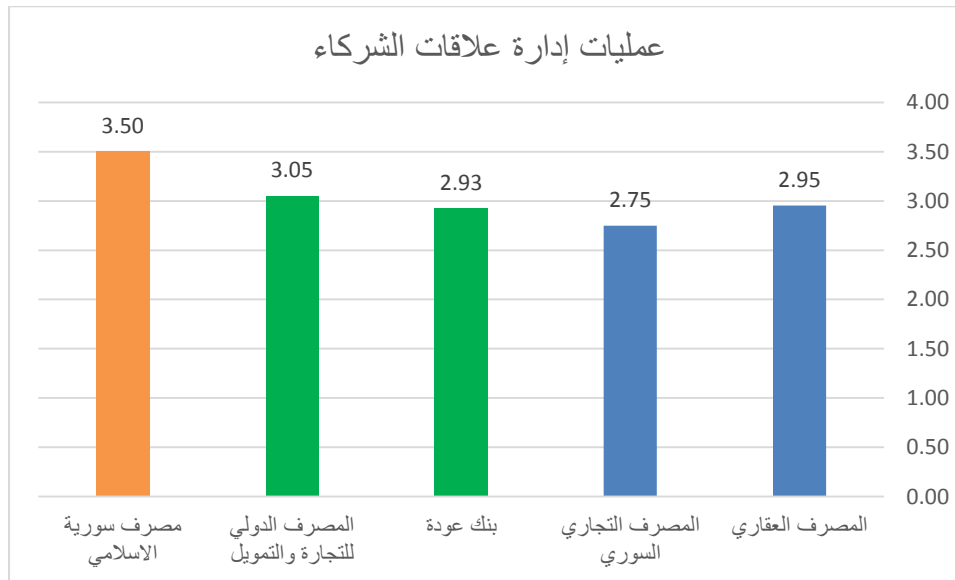
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.030$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.75 ± 0.796) أي لا تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.690$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 0.790) أي تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.575$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.05 ± 0.600) أي تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.50 ± 0.772) أي تتوافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (63): متوسطات توافر سمة عمليات إدارة علاقات الشركاء وفقاً لكل مصرف.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

- بالنسبة لمتغير التعاون فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.161$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 0.677) أي تتوافر سمة التعاون بشكل متوسط.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة التعاون في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (71): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاون مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	التعاون
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.016	26	-2.567	.525	2.74	27	المصرف العقاري
.003	49	-3.151	.710	2.68	50	المصرف التجاري السوري
.936	19	.082	.773	3.01	20	بنك عودة
.497	39	-.686	.617	2.93	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.001	37	3.712	.552	3.33	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.016$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.74 ± 0.525) أي لا تتوافر سمة التعاون في المصرف العقاري.

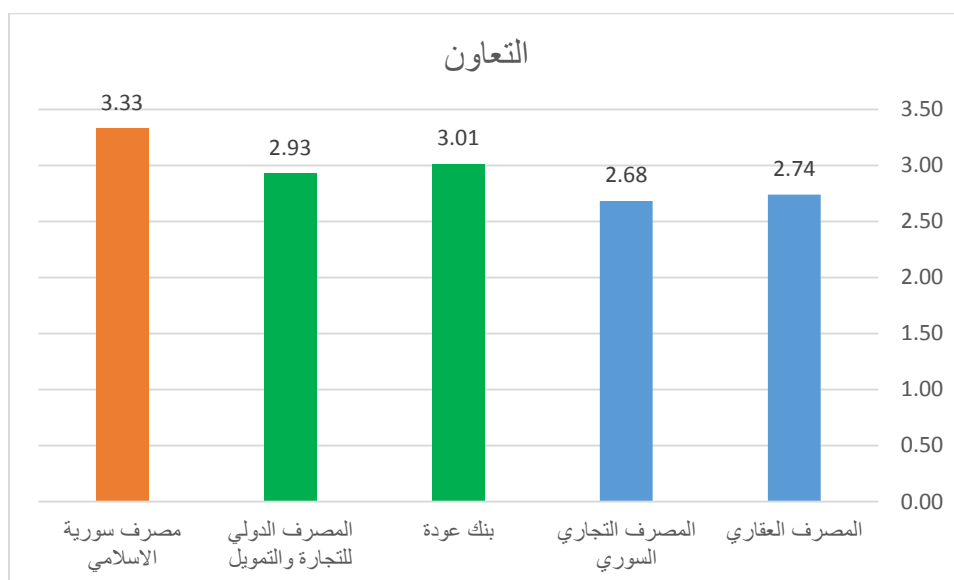
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.003$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.68 ± 0.710) أي لا تتوافر سمة التعاون في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .936$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.01 ± 0.773) أي تتوافر سمة التعاون في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .497$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.93 ± 0.617) أي تتوافر سمة التعاون في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.33 ± 0.552) أي تتوافر سمة التعاون في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (64): متوسطات توافر سمة التعاون وفقاً لكل مصرف.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تطبق المصارف العاملة في سورية معيار الابتكار في المصارف عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابتكار ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسط محور الابتكار مع القيمة المتوسطة 3 للتعرف على توافر معيار الابتكار في المصارف.

الجدول رقم (72): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور

الابتكار مع القيمة المتوسطة 3.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الابتكار
Sig. (2-tailed)	df	T				
.000	174	-4.139	.875	2.73	175	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد بالنسبة أن قيمة المعنوية الإحصائية لمتغير الابتكار (Sig = 0.000) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (2.73±0.875) أي لا تتوافر سمة الابتكار حسب رأي أفراد العينة في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الابتكار في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (73): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور

الابتكار مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف.

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الابتكار
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.026	26	-2.361	0.652	2.70	27	المصرف العقاري
.000	49	-5.186	0.904	2.34	50	المصرف التجاري السوري
.133	19	-1.570	0.831	2.71	20	بنك عودة
.304	39	-1.042	0.695	2.89	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.584	37	.552	0.881	3.08	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.026$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.70 ± 0.652) أي لا تتوافر سمة الابتكار في المصرف العقاري.

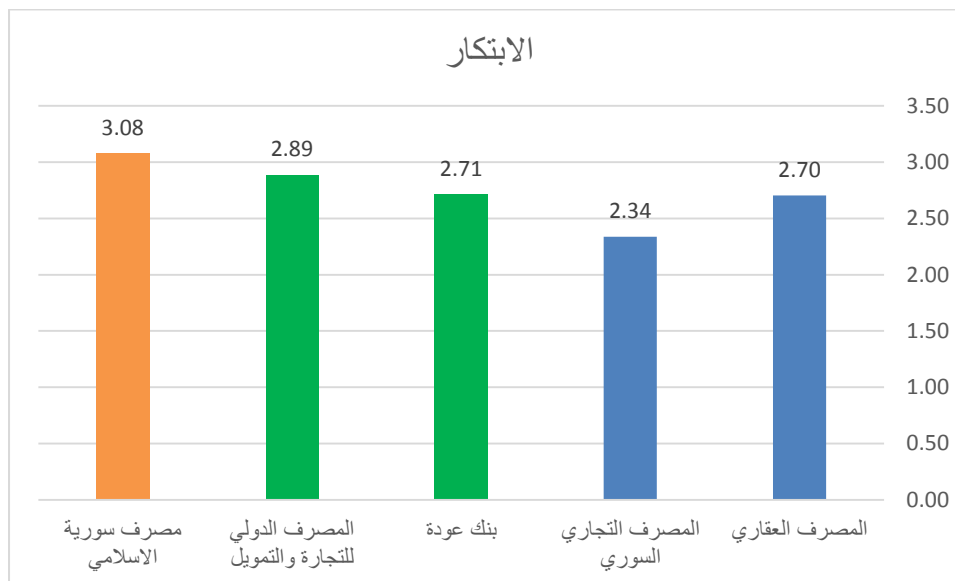
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.34 ± 0.904) أي لا تتوافر سمة الابتكار في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .133$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.71 ± 0.831) أي تتوافر سمة الابتكار في بنك عودة بشكل متوسط.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .304$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (2.89 ± 0.695) أي تتوافر سمة الابتكار في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.584$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.08 ± 0.881) أي تتوافر سمة الابتكار في مصرف سورية الاسلامي بشكل متوسط.

والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (65): متوسطات توافر سمة الابتكار وفقاً لكل مصرف.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا تطبق المصارف العاملة في سورية معيار الاحتفاظ في المصارف عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) حسب رأي أفراد العينة العملاء.

لدراسة الفرضية الفرعية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاحتفاظ والمحاور الفرعية للاحتفاظ ثم قامت الباحثة باستخدام اختبار ت ستيودنت ($T\text{-Test}$) لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ مع القيمة المتوسطة 3 للتعرف على مدى توافر معيار الاحتفاظ في المصارف المدروسة.

الجدول رقم (74) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور

الاحتفاظ مع القيمة المتوسطة 3

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الاحتفاظ
Sig. (2-tailed)	df	t				
.000	174	6.758	.870	3.44	175	الملموسية

الاعتمادية، الثقة	175	3.63	.901	9.282	174	.000
الاستجابة	175	3.52	.884	7.743	174	.000
الأمان	175	3.74	.723	13.620	174	.000
التعاطف	175	3.57	.815	9.277	174	.000
الاحتفاظ	175	3.58	.699	11.018	174	.000

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- بالنسبة للمتغير الفرعي الملموسية داخل المصرف نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية داخل المصرف والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد (3.44 ± 0.870) أي تتوافر سمة الملموسية داخل المصرف حسب رأي أفراد العينة العملاء في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الملموسية في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (75) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الملموسية ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط محور الملموسية مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الملموسية
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.000	26	4.116	.533	3.42	27	المصرف العقاري
.681	49	.414	.821	3.05	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	5.237	.820	3.96	20	بنك عودة
.524	39	.643	.787	3.08	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	9.202	.733	4.09	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.42 ± 0.533) أي تتوافر سمة الملموسية في المصرف العقاري.

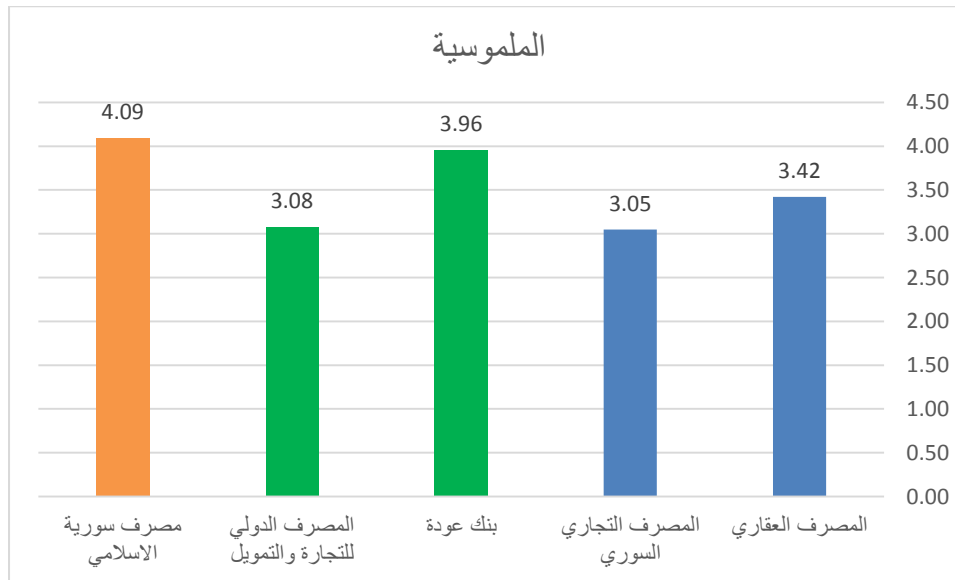
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.681$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.05 ± 0.821) أي تتوافر سمة الملموسية في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.96 ± 0.820) أي تتوافر سمة الملموسية في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.524$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.08 ± 0.787) أي تتوفر سمة الملموسية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل متوسط.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الملموسية والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (4.09 ± 0.733) أي تتوافر سمة الملموسية في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (66) متوسطات توافر سمة الملموسية داخل المصرف وفقاً لكل مصرف

- بالنسبة للمتغير الفرعي الاعتمادية (الثقة) نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية (الثقة) والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.63 \pm .901$) أي تتوافر سمة الاعتمادية (الثقة) في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الاعتمادية (الثقة) في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (76) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاعتمادية (الثقة) ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاعتمادية (الثقة) مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الاعتمادية
Sig. (2-tailed)	Df	t				اسم المصرف
.001	26	3.852	.550	3.41	27	المصرف العقاري
.653	49	.453	.937	3.06	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	7.878	.662	4.17	20	بنك عودة
.000	39	5.657	.624	3.56	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	10.249	.807	4.34	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .001$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء

على المحور الفرعي الاعتمادية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.41 ± 0.550) أي تتوافر سمة الاعتمادية في المصرف العقاري.

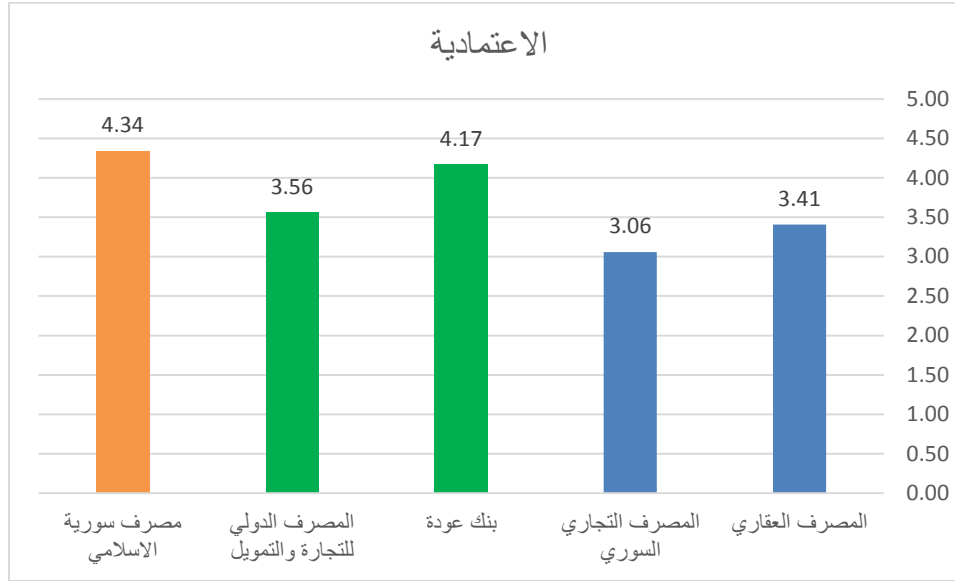
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.653$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.06 ± 0.937) أي تتوافر سمة الاعتمادية في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (4.17 ± 0.662) أي تتوافر سمة الاعتمادية في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.56 ± 0.624) أي تتوافر سمة الاعتمادية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (4.34 ± 0.807) أي تتوافر سمة الاعتمادية في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (67) متوسطات توافر سمة الاعتمادية داخل المصرف وفقاً لكل مصرف

- بالنسبة للمتغير الفرعي الاستجابة نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.52 ± 0.884) أي تتوافر سمة الاستجابة في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الاستجابة في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (77) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاستجابة ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاستجابة مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الاستجابة
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.014	26	2.622	0.440	3.22	27	المصرف العقاري
.496	49	.686	1.082	3.11	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	14.222	0.456	4.45	20	بنك عودة
.000	39	5.751	0.392	3.36	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	6.818	0.857	3.95	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.014$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء

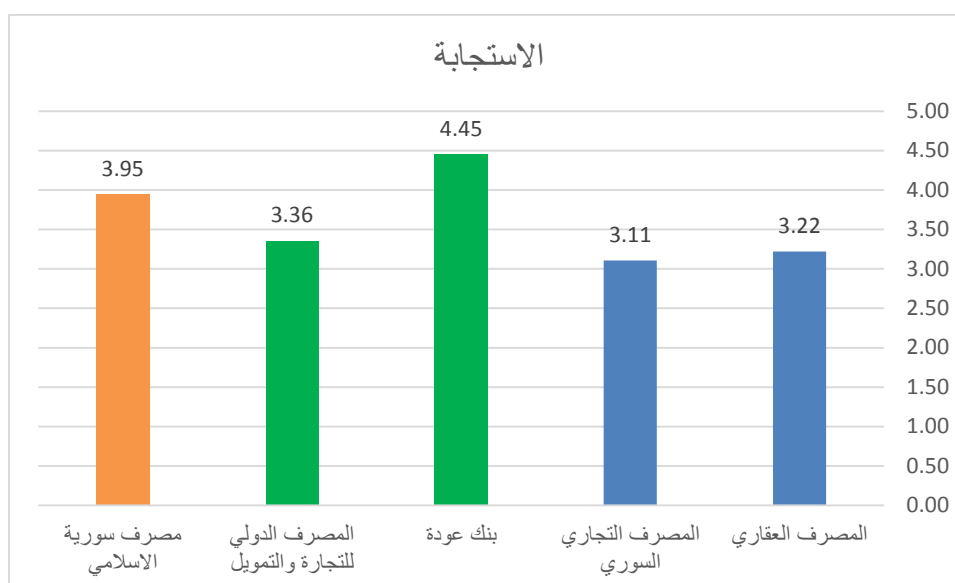
على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.22±.440) أي تتوافر سمة الاستجابة في المصرف العقاري.

- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = .496) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.11±1.082) أي تتوافر سمة الاستجابة في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (4.45±.456) أي تتوافر سمة الاستجابة في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.36±.392) أي تتوافر سمة الاستجابة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.95±.857) أي تتوافر سمة الاستجابة في مصرف سورية الاسلامي.



الشكل (68) متوسطات توافر سمة الاستجابة داخل المصرف وفقاً لكل مصرف

- بالنسبة للمتغير الفرعي الامان نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.52 ± 0.884) أي تتوافر سمة الامان في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الامان في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (78) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الامان ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسط محور الامان مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الامان
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.001	26	3.783	0.746	3.54	27	المصرف العقاري
.007	49	2.815	0.754	3.30	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	17.934	0.411	4.65	20	بنك عودة
.000	39	10.828	0.428	3.73	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	13.105	0.474	4.01	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

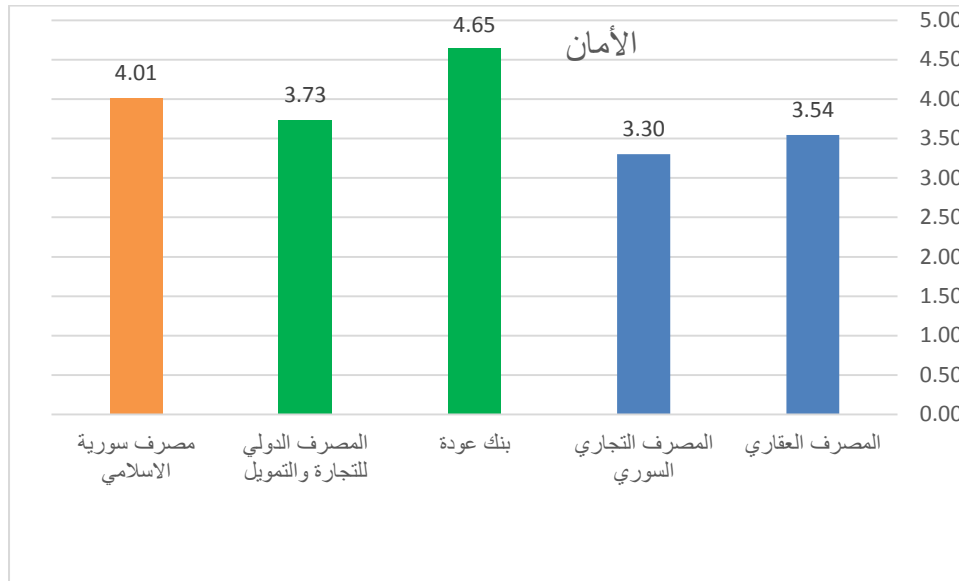
- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .001$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($3.74 \pm .723$) أي تتوافر سمة الامان في المصرف العقاري.

- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .007$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($3.30 \pm .754$) أي تتوافر سمة الامان في المصرف التجاري السوري.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($4.65 \pm .411$) أي تتوافر سمة الامان في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.73 \pm .428$) أي تتوافر سمة الامان في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الامان والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.95 \pm .857$) أي تتوافر سمة الامان في مصرف سورية الاسلامي.



الشكل (69) متوسطات توافر سمة الأمان داخل المصرف وفقاً لكل مصرف.

- بالنسبة للمتغير الفرعي التعاطف نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.52 \pm .884$) أي تتوافر سمة التعاطف في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة التعاطف في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (79) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاطف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاطف مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	التعاطف
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.626	26	-0.493	0.781	2.93	27	المصرف العقاري
.043	49	2.078	0.817	3.24	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	8.233	0.616	4.13	20	بنك عودة
.000	39	10.035	0.499	3.79	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	7.876	0.735	3.94	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .626$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($2.93 \pm .781$) أي تتوافر سمة التعاطف في المصرف العقاري بشكل متوسط.

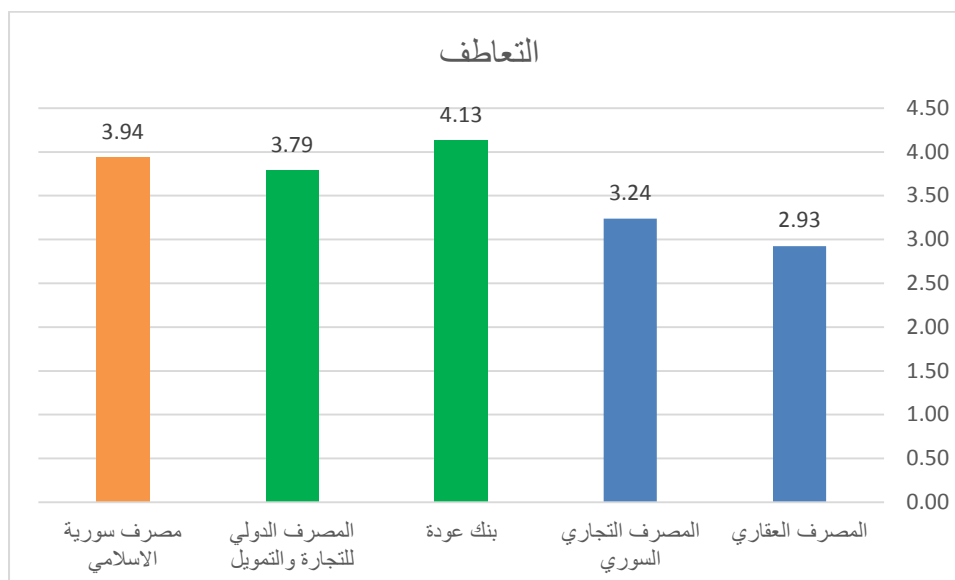
- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .043$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($3.24 \pm .817$) أي تتوافر سمة التعاطف في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء ($4.13 \pm .616$) أي تتوافر سمة التعاطف في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = .000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.79 \pm .499$) أي تتوافر سمة التعاطف في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء ($3.94 \pm .735$) أي تتوافر سمة التعاطف في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (70) متوسطات توافر سمة التعاطف داخل المصرف وفقاً لكل مصرف.

- بالنسبة للمتغير الاحتفاظ نجد قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.58 ± 0.699) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في المصارف المدروسة.

كما قامت الباحثة بدراسة مدى توافر سمة الاحتفاظ في المصارف المدروسة، كما يلي:

الجدول رقم (80) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ مع القيمة المتوسطة 3 وفقاً للمصرف

Test Value = 3			Std. Deviation	Mean	N	الاحتفاظ
Sig. (2-tailed)	df	t				اسم المصرف
.000	26	4.372	0.362	3.30	27	المصرف العقاري
.196	49	1.312	0.811	3.15	50	المصرف التجاري السوري
.000	19	11.504	0.494	4.27	20	بنك عودة
.000	39	10.554	0.302	3.50	40	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
.000	37	12.035	0.546	4.07	38	مصرف سورية الاسلامي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- في المصرف العقاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3 في المصرف العقاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.30 ± 0.362) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في المصرف العقاري.

- في المصرف التجاري: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.196$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3 في المصرف التجاري، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (3.15 ± 0.811) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في المصرف التجاري السوري بشكل متوسط.

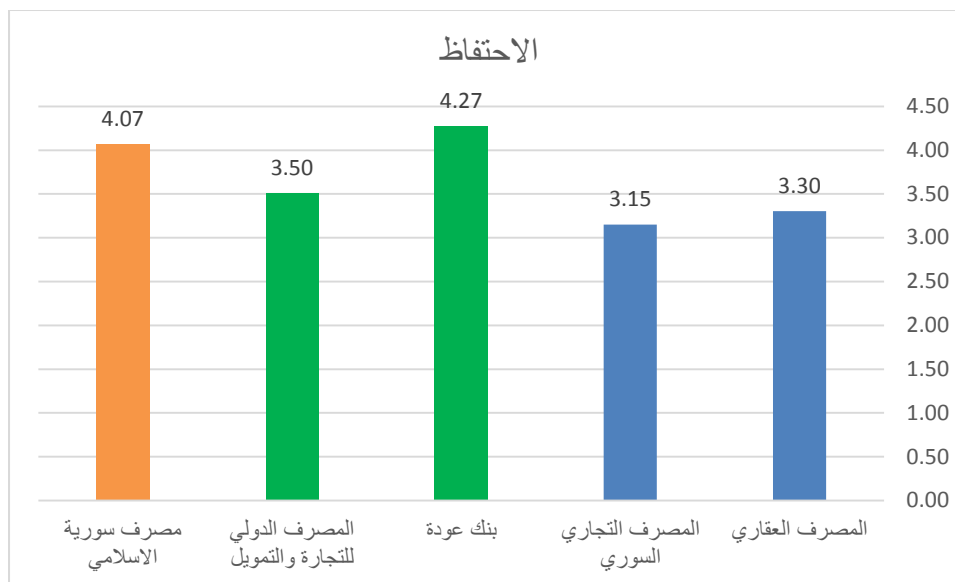
- في بنك عودة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3 في بنك عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (4.27 ± 0.494) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في بنك عودة.

- في المصرف الدولي للتجارة والتمويل: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3 في المصرف الدولي للتجارة والتمويل، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (3.50 ± 0.302) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

- في مصرف سورية الاسلامي: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ والقيمة المتوسطة 3 في مصرف سورية الاسلامي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العملاء (4.07 ± 0.546) أي تتوافر سمة الاحتفاظ في مصرف سورية الاسلامي.

والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (71) متوسطات توافر سمة الاحتفاظ داخل المصرف وفقاً لكل مصرف



من خلال الدراسة الفرضية يمكننا تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول (81) مقارنة مدى توفر مقومات مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية عينة الدراسة.

السمة	جميع المصارف	المصرف العقاري	المصرف التجاري	بنك عودة	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	بنك سورية الاسلامي
القيادة	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	تتوافر	تتوافر
التسارع	التحسين المستمر	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	تتوافر
	اختيار فريق عمل Six-sigma	لا تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	متوسط
	التسارع	متوسط	لا تتوافر	متوسط	متوسط	متوسط
التعاون	سياق العمل داخل المصرف	متوسط	لا تتوافر	متوسط	لا تتوافر	متوسط
	قيادة علاقات الشركاء	لا تتوافر	لا تتوافر	متوسط	متوسط	متوسط
	تخطيط علاقات الشركاء	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	متوسط
	دعم علاقات الشركاء	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	تتوافر
	تقييم أداء علاقات	متوسط	لا تتوافر	متوسط	متوسط	تتوافر

الشركاء						
تحسين إدارة علاقات الشركاء	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	متوسط	تتوافر
عمليات إدارة علاقات الشركاء	متوسط	متوسط	لا تتوافر	متوسط	متوسط	تتوافر
التعاون	متوسط	متوسط	لا تتوافر	لا تتوافر	متوسط	تتوافر
الابتكار	لا تتوافر	لا تتوافر	لا تتوافر	متوسط	متوسط	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعايير الأداء الفعالة والكافية (الأداء المتوازن) وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

وتنتفع عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار القيادة وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$ عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور قيادة وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص) ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسطي عینتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تطبيق معيار القيادة وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص).

الجدول رقم (82): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير القيادة وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عینتين مستقلتين.

القطاع	N	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
عام	77	2.62	.677	-5.441	173	0.000
خاص	98	3.21	.746			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور القيادة حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث

بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على محور القيادة (3.21 ± 0.746) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام على محور القيادة (2.62 ± 0.677)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار القيادة وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التسارع وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التسارع ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص) ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسطي عینتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تطبيق معيار التسارع ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص).

الجدول رقم (83): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التسارع ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسطي عینتين مستقلتين.

التسارع	القطاع	N	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
التحسين المستمر	عام	77	2.56	0.869	-6.442	173	0.000
	خاص	98	3.33	0.726			
اختيار فريق عمل Six-sigma	عام	77	2.59	0.660	-3.779	173	0.000
	خاص	98	2.98	0.696			
التسارع	عام	77	2.57	0.639	-6.170	173	0.000
	خاص	98	3.16	0.608			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمتغير التحسين المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي التحسين المستمر حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي التحسين المستمر (3.33 ± 0.726) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.56 ± 0.869)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في

تطبيق المصارف السورية لمعيار التحسين المستمر وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لمتغير اختيار فريق عمل Six-sigma: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي اختيار فريق عمل Six-sigma (2.98 ± 0.696) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.59 ± 0.660)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار اختيار فريق عمل Six-sigma وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

أما بالنسبة لمتغير التسارع فقيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على متغير التسارع حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على متغير التسارع (3.16 ± 0.608) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.57 ± 0.639)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التسارع وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التعاون وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعاون ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص) ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تطبيق معيار التعاون ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص).

الجدول رقم (84): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير التعاون ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور التعاون.

التعاون	القطاع	N	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
---------	--------	---	------	----------------	---	----	-----------------

0.132	173	-1.514	.719	2.75	77	عام	سياق العمل داخل المصرف
			.698	2.92	98	خاص	
0.000	173	-4.285	.718	2.52	77	عام	قيادة علاقات الشركاء
			.713	2.99	98	خاص	
0.006	173	-2.762	.682	2.73	77	عام	تخطيط علاقات الشركاء
			.828	3.05	98	خاص	
0.003	173	-3.053	.730	2.74	77	عام	دعم علاقات الشركاء
			.786	3.10	98	خاص	
0.000	173	-4.546	.790	2.60	77	عام	تقييم أداء علاقات الشركاء
			.786	3.14	98	خاص	
0.000	173	-4.889	.778	2.76	77	عام	تحسين إدارة علاقات الشركاء
			.762	3.33	98	خاص	
0.001	173	-3.421	.721	2.82	77	عام	عمليات إدارة علاقات الشركاء
			.745	3.20	98	خاص	
0.000	173	-4.061	.648	2.70	77	عام	التعاون
			.649	3.10	98	خاص	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لسياق العمل داخل المصرف: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.132$) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للمحور الفرعي سياق العمل داخل المصرف، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار سياق العمل داخل المصرف وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لقيادة علاقات الشركاء: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على

المحور الفرعي قيادة علاقات الشركاء (2.99 ± 0.713) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.52 ± 0.718)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار علاقات الشركاء وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لتخطيط علاقات الشركاء: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.006$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي تخطيط علاقات الشركاء (3.05 ± 0.828) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.73 ± 0.682)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار تخطيط علاقات الشركاء وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لدعم علاقات الشركاء: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.003$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي دعم علاقات الشركاء (3.10 ± 0.786) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.74 ± 0.730)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار دعم علاقات الشركاء وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لتقييم أداء علاقات الشركاء: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.003$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي تقييم أداء علاقات الشركاء (3.14 ± 0.786) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.60 ± 0.790)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار تقييم أداء علاقات الشركاء وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لعمليات إدارة علاقات الشركاء: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على المحور الفرعي عمليات إدارة علاقات الشركاء (3.20 ± 0.745) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.82 ± 0.721)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار عمليات إدارة علاقات الشركاء وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة لمتغير التعاون: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور التعاون حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على محور التعاون (3.10 ± 0.649) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام (2.70 ± 0.648)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التعاون وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الابتكار وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابتكار وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص) ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت (T-Test) لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تطبيق معيار الابتكار وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص).

الجدول رقم (85): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الابتكار وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الابتكار.

الابتكار	القطاع	N	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
	عام	77	2.47	.839	-3.679	173	0.000
	خاص	98	2.92	.803			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة على محور الابتكار حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع الخاص على محور الابتكار ($2.92 \pm .803$) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة في القطاع العام ($2.47 \pm .839$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الابتكار وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الاحتفاظ وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

لدراسة الفرضية الفرعية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاحتفاظ ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص) ثم قامت باستخدام اختبار ت ستيودنت ($T\text{-Test}$) لمقارنة متوسطي عيّنتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تطبيق معيار الاحتفاظ ومحاوره الفرعية وفقاً لقطاع المصارف (عام - خاص).

الجدول رقم (86) المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ ومحاوره الفرعية وفقاً لمتغير قطاع المصرف ونتائج اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط محور الاحتفاظ

الاحتفاظ	القطاع	N	Mean	Std. Deviation	t	Df	Sig. (2-tailed)
الملموسية	عام	77	3.18	.751	-3.704	173	0.000
	خاص	98	3.65	.904			
الاعتمادية، الثقة	عام	77	3.18	.835	-6.525	173	0.000
	خاص	98	3.99	.789			
الاستجابة	عام	77	3.15	.908	-5.293	173	0.000
	خاص	98	3.81	.748			
الأمان	عام	77	3.39	.755	-6.477	173	0.000

			.555	4.03	98	خاص	
0.000	173	-7.230	.813	3.13	77	عام	التعاطف
			.630	3.92	98	خاص	
0.000	173	-7.203	.689	3.20	77	عام	الاحتفاظ
			.549	3.88	98	خاص	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نجد أن:

بالنسبة للاحتفاظ: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على محور الاحتفاظ حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على محور الاحتفاظ (3.88 ± 0.549) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.18 ± 0.751)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الاحتفاظ وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)

- بالنسبة للموسمية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الموسمية حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على المحور الفرعي الموسمية (3.65 ± 0.904) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.18 ± 0.751)، وبالتالي نرفض الفرضية ، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الموسمية وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

- بالنسبة للاعتمادية (الثقة): نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاعتمادية حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على المحور الفرعي الاعتمادية (3.99 ± 0.789) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.18 ± 0.835)، وبالتالي نرفض الفرضية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق

المصارف السورية لمعيار الاعتمادية وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

- بالنسبة للاستجابة: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الاستجابة حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على المحور الفرعي الاستجابة (3.81 ± 0.748) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.15 ± 0.908)، وبالتالي نرفض الفرضية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الاستجابة وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

- بالنسبة للأمان: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي الأمان حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على المحور الفرعي الأمان (4.03 ± 0.555) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.39 ± 0.755)، وبالتالي نرفض الفرضية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار الأمان وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

- بالنسبة للتعاطف: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة العملاء على المحور الفرعي التعاطف حسب قطاع المصرف (عام - خاص)، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع الخاص على المحور الفرعي التعاطف (3.92 ± 0.630) كما أن متوسط إجابات أفراد العينة العملاء في القطاع العام (3.13 ± 0.813)، وبالتالي نرفض الفرضية، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المصارف السورية لمعيار التعاطف وفقاً لقطاع المصارف (خاص - عام) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

مؤشرات الاحتفاظ:

بعد دراسة معدل رضا العملاء من خلال تحليل مؤشر SERVQUAL لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل، في الخطوة التالية يتم حساب مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء عن طريق إيجاد معدل نمو

الودائع بأنواعها (الحسابات الجارية - ودائع لأجل - ودائع التوفير) والتي تعكس درجة ثقة العملاء في التعامل مع المصارف عينة الدراسة.

معدل نمو الحسابات الجارية للعملاء = الحسابات الجارية لسنة المقارنة - الحسابات الجارية لسنة الأساس / الحسابات الجارية لسنة الأساس.

معدل نمو الودائع لأجل للعملاء = الودائع لأجل لسنة المقارنة - الودائع لأجل لسنة الأساس / الودائع لأجل لسنة الأساس.

معدل نمو ودائع التوفير للعملاء = ودائع التوفير لسنة المقارنة - ودائع التوفير لسنة الأساس / ودائع التوفير لسنة الأساس.

فيما يلي تطور هيكلية الودائع من خلال بيان تفصيلي لحجم الودائع بأنواعها ومعدل نمو الودائع لدى المصارف عينة الدراسة خلال الفترة (2013 - 2018):

جدول (87) تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في مصرف عودة سورية (بمليارات الليرات):

الحسابات الجارية	ودائع لأجل	حسابات التوفير	
27.4	13.9	7.8	2018
12.4	18.5	6.1	2017
9.8	10.2	4.4	2016
8	12.5	4.3	2015
17.4	13.5	4.7	2014
16.03	22.74	3.39	2013
80%	42%-	130%	معدل نمو الودائع

المصدر؛ إعداد الباحثة

من خلال حساب معدل نمو الودائع لدى مصرف عودة، نلاحظ ازدياد كتلة الحسابات الجارية بمعدل 80%، وحسابات التوفير بمعدل 130%، بينما ظهر تحفظ المصرف تجاه قبول الودائع لأجل، حيث نلاحظ ارتفاع كتلة الودائع لأجل من (10.2) عام 2016، إلى (18.5) وبالتالي ارتفاع أعباء الفوائد المدفوعة للعملاء مقابل ودائعهم والذي بدوره انعكس على معدلات الأرباح التشغيلية والأرباح الصافية، لذلك عمل المصرف على تخفيض معدلات الودائع لأجل من (18.5) إلى (13.9) عام 2018 كواحدة من الإجراءات المتخذة من قبل المصرف لتخطي الخسائر المحققة عام 2017.

جدول (88) تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في مصرف سورية الدولي الإسلامي (بمليارات الليرات):

الحسابات الجارية	ودائع لأجل	حسابات التوفير	
45.21	77.7	62.94	2018
28.9	51.37	33.56	2017

20.26	27.79	15.45	2016
14.22	18.96	8.46	2015
13.64	15.09	7.17	2014
10.09	11.22	10.28	2013
%524	%592	%340	معدل نمو الودائع

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال تحليل معدل نمو الودائع في المصرف الإسلامي، تبين تطور كتل الودائع بأنواعها لدى المصرف. وهذه النتائج مرتبطة بالنتائج الإحصائية لتحليل مؤشر رضا العملاء، حيث وضحت أن مصرف سورية الدولي الإسلامي حقق ثاني أعلى مستوى لرضا العملاء بعد مصرف عودة سورية بالمقارنة مع المصارف السورية العامة والخاصة محل الدراسة.

جدول (89) تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية (بمليارات الليرات):

الحسابات الجارية	ودائع لأجل	حسابات التوفير	
			2018
26.18	26.67	11.04	2017
14.21	32.57	7	2016
9.93	24.67	6.47	2015
			2014
			2013

المصدر: إعداد الباحثة

ازداد نشاط المصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية عام 2015، ونلاحظ سياسة التحفظ لدى المصرف عام 2017 التي اتبعتها تجاه قبول الودائع لأجل، وتخفيضها من أجل ضبط أعباء الفوائد المدفوعة وإدارة الأرباح لديه.

جدول (90) تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف التجاري السوري (بمليارات الليرات):

الحسابات الجارية	ودائع لأجل	حسابات التوفير	
			2018
739.5	348.5	67.15	2017
523.3	307.6	59.37	2016
311.2	69.69	48.01	2015
236.8	56.48	46.64	2014
198.20	45.50	38.93	2013
%273	%665	%72.48	معدل نمو الودائع

المصدر: إعداد الباحثة

يعد المصرف التجاري السوري من أكثر المصارف السورية التي تستحوذ على ثقة العملاء، كما وأن حجم التعاملات والاستثمارات كبير نسبة إلى المصارف الأخرى، بالإضافة إلى قبول المصرف الودائع بأنواعها دون وجود حدود معينة للعميل أو سقف لمبلغ الوديعة وهذا ما يميز المصرف التجاري عن المصارف

السورية الخاصة، وبالتالي حقق المصرف التجاري السوري أعلى معدل نمو لودائع لأجل مقارنة مع المصارف عينة الدراسة.

جدول (91) تحليل مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء في المصرف العقاري السوري (بمليارات الليرات):

الحسابات الجارية	ودائع لأجل	حسابات التوفير	
41.3	77.15	50.12	2018
32.23	51.65	38.15	2017
27.82	34.57	25.28	2016
29.37	49.78	23.38	2015
28,54	72.12	22.58	2014
20.54	55.11	18.93	2013
%101	%40	%165	معدل نمو الودائع

يستحوذ المصرف العقاري السوري على ثقة كبيرة من العملاء، وعلى الرغم من انخفاض معدل التسهيلات والاستثمارات لديه فقد حافظ على كونه وعاء ادخار آمن بالنسبة للعملاء، ونلاحظ زيادة معدلات نمو جميع أنواع لديه بالإضافة لكونه من أكثر المصارف قبولا للودائع لأجل في عامي 2013، 2014.

المبحث الرابع: تحليل بيانات معيار التنفيذ والتشغيل

مراحل تطبيق نموذج (FMEA) لتقليل المخاطر التشغيلية ضمن معيار التنفيذ والتشغيل أولاً: تحديد سير العمليات داخل المصرف

من الأدوات المستخدمة في تحديد العمليات ضمن منهج الستة سيجما هو مخطط SIOPC الذي تم توضيحه من قبل في عملية التعريف، وفي المجال المصرفي يتم وضع مخطط SIPOC وفقاً لسير العمليات المصرفية ونظام سير الخدمة في المصارف على الشكل التالي:



Source: Wang, Lixia : "Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement"

شكل (73): نظام سير الخدمة في المصارف.

ثانياً: قائمة مهام العمل

تحديد أسباب الفشل والتأثيرات المحتملة لحدوثه:

ويتم في هذه المرحلة تحديد الأسباب المحتملة لوقوع الفشل أو الخطأ في تنفيذ العملية، يلي ذلك تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة على حدوث هذا الفشل ويعتبر مقياس "رضا العملاء" من المؤشرات الهامة التي تساعد في تحديد أسباب حدوث الفشل من خلال قياس قدرة المصرف على الوفاء بمتطلبات العملاء ومقابلة احتياجاتهم

ثالثاً: تحديد أدوات الرقابة المتوفرة

تقوم المنشآت بوضع النظم الرقابية الخاصة بها استناداً إلى القوانين والأنظمة الرسمية الصادرة من السلطات الرقابية إضافة إلى أنظمة الرقابة الداخلية والتي تشمل الرقابة على الأداء المالي والوظيفي وأداء العمليات وذلك لتلافي الوقوع في الأخطاء والفشل، ومن المفيد تتبع هذه السياسات واستخدام الأدوات اللازمة في كشف العيوب والفشل وبالتالي تبني الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة للحد من الفشل في العمليات ونظام المنشأة ككل.

ثالثاً: تحديد قيمة أولوية المخاطرة لكل سبب من أسباب الفشل

يتم استخدام مؤشر (RPN) في تحديد الإجراءات المناسبة التي يتوجب اتخاذها لمعالجة الفشل، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال ضرب ثلاث عناصر ببعضها من خلال المعادلة التالية:

$$RPN = Severity * Likelihood of occurrence * Detectability$$

1- الخطورة أو نسبة تأثير كل مسبب للفشل Severity: وهنا يتم تقييم كل سبب ودراسة مدى تأثيره على العملية

2- احتمال تحقق هذه الأسباب وحدوث الفشل Likelihood of occurrence : حيث يتم تصنيف كل فشل حسب احتمال حدوثه، وتشير التصنيف القليل إلى نسبة ضئيلة لوقوع الفشل والتصنيف العالي ترافق الاحتمالات العالية لوقوع الفشل.

3- نسبة اكتشاف الخطأ بواسطة النظام الرقابي المتبع Detectability: يتم تصنيف كل فشل من خلال معيار اكتشاف الفشل قبل أن يتأثر العميل، حيث أن التصنيف المنخفض يشير إلى أنه من المرجح جداً أن يتم اكتشاف الفشل في وقت مبكر والتصنيف العالي يشير إلى وجود احتمال كبير إلى عدم اكتشاف الفشل قبل أن يتأثر العميل.

وتتراوح قيمة RPN من 1_1000، حيث أنه كلما زادت قيمة RPN زادت درجة المخاطرة الخاصة بها. وبعد قياس RPN يتم وضع الإجراءات التصحيحية التي تساهم في منع حدوث الأخطاء والعيوب وبالتالي التقليل من المخاطر التشغيلية.

ومن أهم المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها المصرف عمليات جهاز الصراف الآلي، والشيكات، وبناءً عليه قامت الباحثة بتصميم نموذج مقترح ودراسة حالة افتراضية لاستخدام أداة (FMEA) في تحليل مخاطر التشغيل في عمليات جهاز الصراف الآلي، مع الوقوف عند أهم المراحل التي يمكن أن تواجه أخطاء ومدى تأثير هذه الأخطاء على رضا العميل وعلى المصرف، مع توضيح الحلول التي تتناسب مع كل مشكلة ممكن تواجه المصرف ضمن سير العمليات الداخلية لديه:

أهمية دراسة النموذج المقترح في المصارف السورية

the importance of studying the proposal Model in Syrian Banks.

تعد مصفوفة الأداء المتوازن من أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتتوعد أدواتها في قياس الأداء الاستراتيجي على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة الصناعية والخدمية استجابة لمنظومة التغيرات البيئية السريعة والتغيرات المستمرة لأذواق ومتطلبات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة للأداء على كافة المستويات المالية والتشغيلية والتنافسية.

أما بالنسبة للمصارف السورية فقد اقتصر مفهوم تقييم الأداء لديها كما بينت التقارير السنوية للمصارف التي تم إدراجها في عينة البحث على المجال المالي، وأدخلت بعض المصارف الخاصة مقاييس نوعية مثل مؤشر (رضا العملاء) في بنك بركة، وحصل البعض منها أيضاً على شهادات نظام ISO لإدارة الجودة حسب معايير الجودة العالمية أهمها (بنك بركة، بنك الشام)، لكن التقارير السنوية لا توضح المعايير التي تم اعتمادها من قبل بعض المصارف السورية في قياس المؤشرات الاستراتيجية لديها، وبالتالي مدى تطور المصارف السورية في استخدام مؤشرات الأداء الاستراتيجية في تقييم الأداء، إضافة إلى قصور أغلب للمصارف السورية في تضمين ثقافة الجودة ونشر ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضمن عملياتها الداخلية والتي بدورها تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء على مستوى العمليات وتحقيق التميز التشغيلي.

كما أظهرت البيانات والتقارير السنوية في مرحلة ما قبل الأزمة (عودة، 2008) لبعض المصارف حرصها على تبني استراتيجيات مختلفة مثل استراتيجيات النمو والشراكات والتعاون بين مختلف القطاعات الانتاجية التي تخدم متطلبات العملاء من كافة الشرائح، والتوسع في الأعمال المصرفية وابتكار منتجات وخدمات جديدة في بيئة العمل المصرفي المعاصرة¹، إلى الوقت الذي أجبرت فيه ظروف الأزمة الحد من أفق الأهداف الاستراتيجية لدى المصارف السورية واقتصرت تلك الأهداف على تحصيل القروض المتعثرة وملاحقة المقترضين وأعمال الجدولة للقروض وغيرها لتجنب الخسارة الكبيرة التي كانت من الممكن أن تؤثر على المركز المالي للمصرف وبالتالي تعريض المصارف لأخطار الانهيار والإفلاس.

حازت مصفوفة الأداء المتوازن على اهتمام الباحثين في تطوير استراتيجيات المصارف، وربط تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء على المستويات المالية والتشغيلية والاستراتيجية، فضلاً عن تحسين مستوى جودة العمليات المصرفية وتعبير محدد تطوير آلية العمل المصرفي بما يتناسب مع المعايير العالمية والانتقال من المنظور التقليدي في تقييم الأداء إلى تبني الفكر الإداري الحديث الذي يربط مابين الاستراتيجية والأداء من خلال استخدام مؤشرات مالية وغير مالية تساهم في تحقيق الأهداف القصيرة والاستراتيجية للمصرف. ومن جهة أخرى فقد تزايدت توصيات الباحثين وأصحاب الفكر السوريين في ضرورة نشر ثقافة الجودة وتضمين ممارسات إدارة الجودة quality management، الجودة الشاملة International standardization organization، Six Sigma، Total Quality Management TQM

¹ التقرير السنوي لمصرف عودة (2008)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

ISO، وغيرها من الأدوات التي تحقق الارتقاء بمستوى الأداء في المصارف وتحقيق ميزة تنافسية عالية وارتفاع بمستويات رضا العملاء ورضا الموظفين.

ومن هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC، بقدرتها على الربط مابين استراتيجية المصرف وقياس الأداء، لكن الدراسات التي تم مناقشتها سابقاً أظهرت قصورها على مستوى العمليات حيث لا تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أدوات إدارة الجودة في التحسين المستمر للعمليات الداخلية وعدم إظهار علاقة التأثير ما بين تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء، وعليه فإن استراتيجية المصارف التي تتبنى بطاقة الأداء المتوازن BSC فقط لا تصل إلى تحسين العمليات الداخلية وتقليل مستوى العيوب في أداء الخدمة بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات العملاء، وبالتالي تزداد الفجوة Gap عند المقارنة بين الجودة المدركة من قبل العميل والجودة المتوقعة استناداً إلى علاقات السبب والنتيجة Cause- and -Effect relations.

وهنا تكمن القوة الحقيقية لمنهجية Six Sigma لأنها توفر القدرة على التحسين المستمر للعمليات بشكل فعال من خلال الفهم الوثيق لاحتياجات العملاء والاستخدام المنضبط للبيانات والحقائق والتحليل الإحصائي، والاهتمام الدؤوب لإدارة وتحسين العمليات في سبيل منع حدوث المشكلات وليس حل المشكلة بعد وقوعها. ومن جهة أخرى أظهرت بعض الدراسات السابقة أن Six Sigma منهجية فعالة على مستوى العمليات ولا يمكن اعتبارها أداة استراتيجية وبالتالي لا يمكنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وبناء على ما سبق يوضح البحث أهمية فكرة التكامل بين النموذجين Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC، حيث إن دمج هذين المفهومين يُنتج مقياساً متطوراً لتقييم الأداء يعمل على ضبط إيقاع مستويات الأداء على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية للمصرف في سبيل الارتقاء بمستوى جودة العمليات لديه والوصول إلى ميزة تنافسية عالية Competitive Advantage وتحقيق النمو الربحي المستدام Sustained Profit Growth والتميز التشغيلي بالأداء Operational Excellence، وبالتالي تصبح المؤسسات المصرفية التي تتبنى مصفوفة الأداء المتوازن Six Sigma Blanced Scorecard قادرة على فهم احتياجات العميل ومتطلباته بما يتوافق مع أهدافها، وتطوير مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز مسؤولية القيادة في دعم وتحفيز وتقدير الموظفين وتحسين جودة الأداء مع تقليل التكاليف من الأخطاء والعيوب المحتملة والشكاوى، وفتح الأفق لخلق بيئة ابتكارية بناءة، وهذه بمجموعها تشكل أهم الأسس في بناء ثقافة تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف السورية المعاصرة

فوائد تطبيق النموذج المقترح ومحددات تطبيقه

The Benefits of applying the proposal Model and the Liminations

يمكن تحديد أهم الفوائد المرتبطة بتطبيق مصفوفة Six Sigma Balanced Scorecard في المصارف كما يلي:

- 1- توفر نموذجاً جديداً ومبتكراً لتقييم مستوى الأداء الاستراتيجي في المصارف من خلال الربط بين الاستراتيجية طويلة الأجل مع العمليات والأنشطة قصيرة الأجل.

2- تتوافق وتتسجم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية والمصرفية، وذلك لتطوير مؤشرات مصفوفة الأداء المتوازن واستخدام مؤشر أداء الخدمات (SPIn) Service Performance Index في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في القطاعات الخدمية.

3- تحافظ على وضوح البيانات المالية من حيث التكاليف، الإيرادات والربحية.

4- إن تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن لا تضمن تحقيق التحسن في الأداء، وإنما تعمل على إدارة الأداء من خلال تضمين عناصر معينة تقود إلى تحسين الأداء، وتعزيز عملية مراجعة الأداء reviewing performance من قبل الإدارة العليا، الموظفين، العملاء وتحليل تقييم أصحاب المصالح المختلفة والتي بدورها تحدد فرص تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المصارف⁽¹⁾.

5- تعد مصفوفة الأداء المتوازن مؤشراً هاماً للتنبؤ بمستوى الأداء المالي، حيث إن النظريات التقليدية لتقييم الأداء تقوم على نهج الإدارة القائمة على نتائج الأرقام number-driven management approach، بينما يعتمد المنظور الحديث لتقييم الأداء على منهج الإدارة القائمة على العمليات action-driven management process، وعليه يمكن القول إن الأرقام لاتصنع الأعمال، وإنما الأعمال تصنع الأرقام Numbers do not make business; instead business makes the numbers, Actions produce² financials. وبالمقابل يمكن أن يواجه تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية عدة محددات

1- يتطلب تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في المصارف السورية تضمين ممارسات إدارة الجودة، ومنهجية الستة سيجما، والمؤشرات غير المالية التي يمكن أن تتطلب لتطبيقها تكاليف مالية مرتفعة، ودورات تدريبية لتأهيل العاملين في المصارف وزيادة الوعي المعرفي لديهم بمنهجية مصفوفة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها وتضمينها في العمليات والأنشطة الداخلية.

2- احتمال وجود صعوبة في نشر ثقافة المصفوفة في المصارف السورية وتطوير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع معايير مصفوفة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى احتمالية مقاومة التغيير لإدخال الفكر الإداري الحديث في تقييم مستوى الأداء لدى المصارف.

3- صعوبة الحصول على جميع البيانات المالية وغير المالية وتحليلها، بالإضافة إلى عدم وجود الشفافية في بعض البيانات المنشورة من قبل المصارف.

4- احتمالية عدم انتهاج مصفوفة الأداء المتوازن بجدية من قبل الإدارة العليا للمصارف، فإن تطبيق المصفوفة يتطلب الالتزام الكامل بجميع المعايير الموضوعة في جميع المستويات الإدارية، ودعم الإدارة العليا للعاملين لنجاح تطبيق المصفوفة، ويتوجب مواكبة جميع التطورات على مقاييس الأداء الحديثة بما يخدم أهداف المصرف ومصلحه.

(1) GUPTA, Praveen (2004). "SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit", McGraw-Hill New York, p29

² Gupta, Praveen, (2009), op.cite, p 98.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي تعكس أهم النتائج المالية والاحصائية فضلاً عن النتائج العملية التي تم عرضها ضمن الإطار العملي والتي تم استخلاص أهم توصيات البحث بناءً عليها:

نتائج البحث:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف السورية العامة والخاصة تعتمد فقط على تقييم الأداء المالي، ولا تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات النوعية الاستراتيجية وبالتالي هناك قصور واضح في نظم تقييم الأداء المتبعة من قبل المصارف، وتضمن نظم إدارة الجودة المصرفية وأدواتها.
- 2- بينت نتائج المؤشرات ارتفاع العائد على حقوق الملكية لدى المصارف الخاصة (عودة، الدولي الإسلامي، مصرف الدولي للتجارة والتمويل) في عام 2016، وهذا يبين كفاءة الإدارة في تحقيق عوائد عالية من الأموال المستثمرة لديها، بينما حافظ المصرف التجاري على عوائد متقاربة ومستقرة ومنخفضة بسبب انخفاض معدلات صافي الربح لديه. وتجد الباحثة أن مصرف عودة حقق أفضل نتائج، فقد حقق معدلات نمو متصاعدة لمعدلات العائد لديه من عام (2013-2016)، أما عام 2017 فقد شهد خسائر واضحة لمعظم المصارف بسبب خسائر تقييم مركز القطع البنوي.
- 3- معظم المصارف الخاصة حققت معدلات نمو عالية في العوائد عام 2016، نتيجة ارتفاع معدلات هامش الربح وصافي الأرباح لدى المصارف بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للأصول وبالمقارنة بين المصارف نجد تقارب في نتائج قيم منفعة الأصول بين المصارف الخاصة والمصرف التجاري السوري وهذا ما يعكس إنتاجية مرتفعة للأصول.
- 4- تدني مستويات الربحية في المصرف العقاري السوري، حيث أظهرت النتائج أن المصرف تعرض لخسائر مالية متتالية خلال فترة الدراسة المالية، وترجع أهم الأسباب إلى تعثر كبار المقترضين عن تسديد مستحقاتهم فقد توجهت استراتيجية المصرف خلال مرحلة الأزمة إلى توجيه الطاقات وملاحقة المقترضين المتعثرين وجدولة قروضهم والحجز على أملاكهم، إضافة إلى أنه المصرف الوحيد في تلك الفترة الذي لم يمتلك مركز القطع البنوي، وبدأ يدخل في مرحلة التعافي عام 2017 2018 تماشياً مع الجهود المبذولة في رفع مستويات أداء المصرف.
- 5- شهدت المصارف السورية العامة والخاصة ارتفاعاً في أرصدة الودائع خلال فترة الدراسة، وتعكس هذه الزيادة ثقة العملاء بالمصرف كوعاء ادخار آمن، بالإضافة إلى تغيرات سعر الصرف خلال سنوات الدراسة والذي أدى بدوره إلى زيادة أرصدة الودائع لدى المصارف.
- 6- زادت أرصدة الودائع في المصرف التجاري السوري خلال عام 2017 لتتجاوز عتبة الألف مليار ليرة ليصل رصيدها إلى (1.219) ألف مليار، وتعكس هذه الزيادة سياسة المصرف نحو جذب

والحفاظ على الودائع في ظل الظروف غير المستقرة، وبالتالي تأمين قاعدة متينة للانطلاق بالتمويل عندما تنهيا الظروف المناسبة.

7- تم احتساب الدخل التشغيلي وصافي الأرباح بناءً على ضم (أرباح - خسائر) فروقات تقييم القطع البنوي، بالاعتماد على التقارير للمالية للمصارف ولتعديل معدلات الأداء المالي للمصارف بما يخدم واقع البحث.

8- طرح مصرف سورية المركزي معيار «IFRS 9» لإعداد التقارير المالية بما يتناسب مع المعايير المحاسبية الدولية، على أن يحل محل المعيار رقم 39 بشأن تصنيف الأدوات المالية، والذي يقدم نهجاً منطقياً تجاه تصنيف الموجودات المالية لدى المصارف، وعليه فإن الاعتراف بالأرباح ضمن المعيار (9) لا يتضمن الاعتراف بفروقات تقييم القطع البنوي كبند من الأرباح التشغيلية واستبعاد أثر أرباح أو خسائر فروقات التقييم للقطع البنوي من قوائم الدخل لدى المصارف.

9- أظهرت نتائج تحليل المؤشرات الاستراتيجية النوعية اتفاق إيجابي تجاه المتغيرات بين المصارف عينة الدراسة بشقيها العام والخاص.

10- بينت نتائج التحليل العاملي التوكيدي في اختبار جودة المطابقة لاختبار الصدق البنائي مدى ملائمة الفقرات أو المتغيرات مع كل مقياس وقدرتها على تحليل وتمثيل كل معيار من معايير مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، وبالتالي اعتماد هذا النموذج هيكلياً وإحصائياً.

11- قصور دور الإدارة العليا ضمن متغير القيادة في دعم الموظفين وتقدير جهودهم وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لزيادة القدرات المعرفية والوعي لديهم، وبالمقارنة نجد أن المصارف الخاصة وفي المقدمة مصرف سورية الدولي الإسلامي والبنك الدولي للتجارة والتمويل سورية تولى اهتماماً أكبر تجاه دورات التدريب الدورية نسبة إلى انخفاض الدورات التدريبية للعاملين في المصارف العامة، فضلاً عن بيئة العمل داخل المصرف والفروق في الرواتب والأجور والمكافآت للموظفين.

12- عدم إيلاء الاهتمام تجاه إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حول تحسين جودة العمليات والخدمات المصرفية، وعدم إعداد معلومات عن مساهمة الموظف في تحسين جودة الخدمة.

13- توفر سمة التحسين المستمر للعمليات ضمن نتائج آراء أفراد العينة في مصرف سورية الدولي الإسلامي والبنك الدولي للتجارة والتمويل سورية، مع تقارب النتائج للمصرف العقاري ومصرف عودة وتوفر سمة التحسين المستمر بشكل متوسط وعدم توافرها في المصرف التجاري والسبب

الرئيسي يعود إلى الوقت الطويل في تحليل المشكلات ومعالجتها بسبب الروتين والعمليات القديمة والمشكلات الإدارية السابقة.

14- غياب ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى المصارف السورية وعدم الإلمام الكافي بثقافة الستة سيجما حسب نتائج آراء أفراد العينة ضمن المحور الفرعي (تشكيل فريق عمل six sigma) ضمن متغير التسارع، وعدم تضمين ممارسات ومعايير الجودة في استراتيجيات المصرف، ومن خلال تحليل البيانات نجد أن مصرف سورية الدولي الإسلامي حاز على شهادة نظام إدارة الجودة آيزو (9001:2015)، إلا أنه اقتصر مفهوم الجودة لديه على مراقبة العمليات والتحسين المستمر بشكل متوسط للعمليات وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة بما يخدم متطلبات العملاء وتوقعاتهم.

15- أظهرت النتائج العملية تميز المصارف الخاصة عن المصارف العامة في قدرتها على بناء علاقات التعاون مع أطراف خارجية وانتقاء الشركاء المناسبين والذين يعودون بالفائدة على المصرف، وذلك لأنها غير خاضعة للقيود المفروضة على القطاع العام، وتبين ذلك من خلال علاقات التعاون مع شركات البيع بالتجزئة مع بنك عودة والمبادرات في رعاية العديد من المؤتمرات والمشاريع الاجتماعية من قبل مصرف سورية الدولي الإسلامي.

16- من خلال تحليل مقومات الابتكار لدى المصارف السورية تبين انخفاض درجة ارتباط الموظفين بالمصارف العامة وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي مقارنة بالمصارف الخاصة، وهذا نتيجة ازدياد ضغوط العمل وبالتالي عدم التوفيق بين الجهود المبذولة والدخول الممنوحة.

17- غياب التوجيه الاستراتيجي لدى المصارف السورية، غياب الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، حيث اعتمدت المصارف خلال مرحلة الأزمة على استراتيجيات تمكنها من تحصيل الديون والتسهيلات الائتمانية الممنوحة مع انخفاض استراتيجيات الاستثمار الطويلة والقصيرة الأجل.

18- زيادة معدلات وحجم الودائع في جميع المصارف عينة الدراسة وزيادة أعباء الفوائد وخصوصاً لدى المصرف العقاري، والسبب يرجع إلى ثقة العملاء في المصارف، ازدياد الوعي لدى العملاء وتغير معدلات سعر الصرف.

19- أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى رضا العملاء لمصرف عودة سورية وجميع المصارف السورية عينة الدراسة، وهذا مؤشر جيد يعكس ثقة العميل للتعامل مع المصارف وقدرتها على تفهم احتياجات العملاء وحل المشكلات وتخفيض نسب عيوب الخدمة المصرفية المقدمة.

20- أظهرت نتائج الدراسة الاحصائية ارتفاع معدل رضا العملاء في المصارف الخاصة مقارنة بالمصارف العامة، وبالمقدمة مصرف عودة ومصرف سورية الدولي الإسلامي، ويرجع السبب أن

المصارف العامة لا منافس لها من جانب بعض الخدمات المصرفية والتي تعد بمثابة خدمات ضرورية للعملاء لا يمكن الاستغناء عنها أو الحصول عليها من المصارف الأخرى.

21- على الرغم من انخفاض معدل نمو الودائع لأجل لدى مصرف عودة فقد تعارضت نتائج تحليل جودة الخدمة المصرفية لقياس رضا العملاء مع مؤشرات نمو الودائع، فقد أظهرت النتائج الإحصائية توفر مقومات معيار رضا العملاء لمصرف عودة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة العملاء (4.27 ± 0.494) ، وهي تمثل أعلى معدل لقياس لرضا العملاء بالمقارنة مع بقية المصارف، بينما توافقت النتائج بين مصرف سورية الدولي الإسلامي والمصرف التجاري والعقاري، وبالتالي لا يمكن بناء نتائج متغير الاحتفاظ بالعملاء إلا بالاعتماد على هذين المؤشرين.

22- على الرغم من انخفاض معدل التسهيلات والاستثمارات لدى المصرف العقاري السوري فقد حافظ على كونه وعاء ادخار آمن بالنسبة للعملاء، ونلاحظ زيادة معدلات نمو جميع أنواع لديه بالإضافة لكونه من أكثر المصارف قبولا للودائع لأجل عامي (2013-2014).

23- حقق المصرف التجاري السوري أعلى معدل نمو لودائع لأجل مقارنة مع المصارف عينة الدراسة، كما وأن حجم التعاملات والاستثمارات كبير نسبة إلى المصارف الأخرى، بالإضافة إلى قبول المصرف الودائع بأنواعها دون وجود حدود معينة للعميل أو سقف لمبلغ الوديعة وهذا ما يميز المصرف التجاري عن المصارف السورية الخاصة.

24- تراجع قيم مقومات تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن عن بعض الدراسات السابقة، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف العقاري السوري والتجاري السوري، بينما خلصت الدراسة إلى نتائج متوسطة بالحد الأدنى في بعض المحاور نتيجة تغير طبيعة العمل والظروف الخاصة التي شهدتها سورية.

25- غياب دور مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف بتعزيز دور إدارة الجودة وتوجيه المصارف نحو تضمين ممارسات الجودة لتحسين العمليات المصرفية، واقتصار دوره في إدارة ورقابة الأداء لدى المصارف على تنفيذ مقرارات لجنة بازل للحد من المخاطر المصرفية.

26- عدم وجود أنظمة قياس وتقييم لرضا العملاء ومتابعة شكاوى العميل وبالتالي عدم معرفة متطلبات واحتياجات العملاء، وهذا ما يمكن أن يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة له.

27- تولي المصارف الخاصة اهتماماً أكبر من المصارف العامة تجاه العملاء، حيث ترى المصارف العامة إلى الآن أنه ليس لديها منافس في بعض الخدمات الأساسية بالنسبة للعملاء وبالتالي ضمن الظروف الراهنة تقع مهمة كسب رضا العميل على المصرف الخاص.

توصيات البحث:

على ضوء النتائج السابقة يقدم البحث جملة من التوصيات وأهمها:

- 1- إيلاء الاهتمام نحو بناء نموذج متكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي في جميع المصارف السورية من خلال وجود نظام معلومات لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتضمين المؤشرات الاستراتيجية التي تربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف ورفع مستويات الأداء لديه.
- 2- ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومنهجية الستة سيجما كون الجهاز المصرفي يعد من أهم الركائز المالية في اقتصاد أي دولة، وتبني الفكر الإداري الحديث في تطبيق معايير الجودة في إدارة وتحسين العمليات الداخلية لدى المصرف باعتباره جزء وحلقة هامة من منظومة الإصلاح الإداري في سورية.
- 3- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية واستثمار رأس المال الفكري بما يخدم الأهداف والخطط العامة للمصرف، وتأمين الاحتياجات التدريبية للموظفين لزيادة مهاراتهم وخبراتهم وزيادة قدرتهم على التعامل مع التطورات في مؤشرات تقييم الأداء وممارسات إدارة الجودة والسعي نحو تحقيق رضا الموظفين وولاءهم والاحتفاظ بالخبرات العالية والكفاءات وتحقيق ارتباطهم بالمصرف.
- 4- الاستمرار بدعم الموارد البشرية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية المتبعة لزيادة القدرات المعرفية لديهم وتعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه مهامهم، بالإضافة إلى إعداد نظام معلومات عن مدى مساهمة الموظف في تحسين جودة الخدمة المصرفية وربطها بنظام الحوافز والمكافآت للمصرف.
- 5- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة ضمن المصارف العامة والخاصة لإدارة الجودة، مهمتها الأساسية تكمن في وضع أنظمة إدارة الجودة وتحديد الأساليب والأدوات اللازمة لتحسين مستوى أداء العمليات الداخلية وحل المشاكل لتقليل مستوى العيوب ضمن العملية وبالتالي تحسين أداء الخدمة المقدمة للعميل.
- 6- تعزيز قنوات التواصل بين الواقع الأكاديمي والواقع المهني وأهمية الربط بين البحث العلمي والقطاع المصرفي، حيث ترى الباحثة أن الأبحاث والدراسات العلمية تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المصارف وإيجاد الحلول للمشاكل في جميع أقسام المصارف وتطوير آلية العمل المصرفي بما يتناسب مع المعايير العالمية.

- 7- التوسع في إجراء الأبحاث العلمية والتطبيقية في تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن على القطاع المصرفي وذلك في كافة مجالات أعماله، لتحسين جودة العمليات والخدمات وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف وربطها بالمؤشرات المالية والاستراتيجية لقياس وتقييم الأداء.
- 8- العمل على تطوير آليات وأسس قياس وتقييم الأداء في المصارف والانتقال من المنهج الكلاسيكي في تقييم الأداء القائم على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف إلى المنهج الحديث القائم على علاقات السبب والنتيجة بين المدخلات وتأثيرها على نتائج المخرجات.
- 9- التأكيد على دور الإدارة العليا والقيادة في المصرف على تطوير معايير الثقافة التنظيمية ، فالقيادة هي نصف المهمة في التغيير من الثقافة التقليدية إلى ثقافة التحسين المستمر للأداء والعمليات، فإن تغيرت ثقافة القيادة فإنها قادرة بدورها على توفير بيئة ثقافية متوازنة ومواكبة للتغيرات الداخلية والخارجية من جهة وثقافة تنافسية فعالة تساهم في تحسين جودة الاعمال والأداء على كافة المستويات.
- 10- إيجاد قاعدة بيانات خاصة بالعملاء لتحديد مدى رضاهم ومتابعة الشكاوى وتحسين العلاقة مع العميل مع تحديد متطلباتهم بما يتوافق مع تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وزيادة قيمة الحصة السوقية للمصرف.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. إدارة المخاطر التشغيلية، وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي، الاجتماع السنوي للجنة العربية للرقابة المصرفية، أبو ظبي، 2004.
2. إدريس، وائل، صبحي الغالبي، (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. إدريس، وائل، طاهر الغالبي: (2009) المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
4. بنيلوب، بيرزيكوب، (2009): "سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال"، دار العبيكان، عمان.
5. توفيق، عبد الرحمن (2012): "Six sigma ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
6. الحسيني، فلاح (2000): "الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
7. حشاد نبيل (2007) "دليلك إلى الرقابة الداخلية والخارجية في المصارف، موسوعة بازل II"، الجزء الخامس، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
8. القاضي، حسين (2008): "التدقيق الداخلي"، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الأولى، سورية.
9. العارف، نادية (2002): "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
10. الغالبي، طاهر، وائل إدريس (2009): "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة الأداء الاستراتيجي، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن.
11. السكارنة، بلال خلف: (2010) "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
12. السيسي، صلاح الدين حسن (2012): "الموسوعة المصرفية"، الجزء الأول، الإسكندرية.
13. الشعار، محمد نضال (2005): "أسس العمل المصرفي الإسلامي والتقليدي"، دار الجندي للطباعة والنشر، سورية، حلب.
14. الصرن، رعد (2016): "إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، دار رسلان، دمشق، سورية.

15. الصرن، رعد، يونس عواد، مجد صقور (2016): "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، س415.
16. الصيرفي، محمد: (2009): "التخطيط الاستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولة، الإسكندرية.
17. العارف، نادية (2002): "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. عبد المحسن، توفيق، (2006): "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجم وبطاقة الأداء المتوازن"، دار الفكر العربي.
19. عثمان، جميل (2018): "أهمية وأبعاد الجودة في البنوك"، مجلة الاقتصاد الإسلامي.
20. يوسف، محمد، (2005): "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Aartsengel, Aristide and Selahattin Kurtoglu (2013): "**Handbook on Continuous Improvement Transformation, The Lean Six Sigma Framework and Systematic Methodology for Implementation**", Springer, Heidelberg.
2. Agustiadty, Tina & Adedeji B. Badiru (2013): "**SUSTAINABILITY Utilizing Lean Six Sigma Techniques**", CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida.
3. Andrew Foley (2015): "**six sigma Vs. balanced Scorecard: what do you need to know**", clear point strategy, Ascendant Strategy Management group LLC.
4. Antony, J., Banuelas, R. and Kumar, A. (2006): "**World Class Applications of Six Sigma**", Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford. .
5. Antony, Jiju, Ricardo Bañuelas, Ashok Kumar (2006): "**World Class Applications of Six Sigma**", Elsevier Ltd, London.
6. Armstrong, M and Baron, A, (2005): "**Managing Performance: Performance management in action**", Chartered Institute of Personnel and Development, London.
7. Armstrong, Michael (2006): "**Performance management: key strategies and practical guidelines**, 3rd Edition, Kogan Page Limited, London.
8. Armstrong, Michael, (2005): "**Performance Management, Key strategies and practical guidelines**", Second edition, British Library Cataloguing, London.
9. Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the sound management of operational risk, 2011, Bank for International Settlements.
10. Basu, Ron (2009): "**Implementing Six Sigma and Lean: A Practical Guide to Tools and Techniques**", Elsevier, London.

11. Basu, Ron. (2011): **"Fit Sigma: a lean approach to building sustainable quality beyond Six Sigma"**, John Wiley & Sons, London.
12. Bentley, William, Peter T. Davis (2010): **"Lean six sigma secrets for the CIO"**, CRC Press, United States of America.
13. Bossidy, Larry, Ram Charan (2002): **"Execution: The Discipline of Getting Things Done"**, Crown Business, New York.
14. Breyfogle, Forrest W (2003): **"Implementing Six Sigma: smarter solutions using statistical methods"**, Second edition, JOHN WILEY & SONS, Texas.
15. Brocke, V. J., & Rosemann, M. (2015): **"The six core elements of business process management. In Handbook on Business Process Management"**, Springer Berlin Heidelberg.
16. BRUE, GREG (2005): **"Six sigma for managers 24 Lessons to understand and apply Six sigma principles in any organization"**, McGraw-Hill, NewYork.
17. BRUSSEE, Warren (2010): **"SIX SIGMA ON A BUDGET Achieving More with Less Using the Principles of Six Sigma"**, McGraw-Hill, NewYork.
18. Bsi (2017): **"ISO 44001 Collaborative Business Relationship Management Your implementation guide"**.
19. BSI (2017): **"Voice of Customer Survey: Anticipated benefits of certification to BS 11000 (the standard ISO 44001 is based on)"**.
20. Burton, Terence T, Jeff L. Sams (2008): **" SIX SIGMA FOR SMALL AND MID-SIZED ORGANIZATIONS Success Through Scaelable Deployment"**, J. Ross, Florida.
21. Camm Cochran , Fry Ohlmann, Anderson Sweeney and Williams (2014): **"Essentials of business analytics, Descriptive, predictive"**, prescriptive cengage learning.
22. **Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership"**, Springer Fachmedien Wiesbaden, Dresden, Germany.
23. Child, john (1990): **"Organizational structure, Environment performance, The role of strategic choice"**, SAGE Social Science Collections.
24. Ching, Loon, Thong Ngee, Hong See Yam, Timothy Yoap, (2006): **"Six Sigma Advanced Tools for Black Belts and Master Black Belts"**, john Wiley and sons, UK
25. Coskun, Abdulrahman, Tamer C. İnal and Mustafa Serteser (2011): **"Six Sigma Projects and Personal Experiences"**, InTech Books and Journals, Rijeka, Croatia.
26. Daft, R (2001): **"Organization Theory & Design"**, 4th Edition, South Western College.

27. Dean R, Spitzer, (2007): **"Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success"**, AMACOM American Management Association, NewYork.
28. DInnell, D. (2003): **"Banking goes six sigma"**, Wichita business journal.
29. Duckworth, Holly A. & Andrea Hoffmeier (2016): **"A SIX SIGMA APPROACH to SUSTAINABILITY Continual Improvement for Social Responsibility"**, CRC Press Taylor & Francis Group , NewYork.
30. Fasnacht, Daniel (2009): **"Open Innovation in the Financial Service Growing through Openness, Flexibility, and Customer Integration"**, Switzerland.
31. Fred R., David: (2011) **"Strategic Management CONCEPTS AND CASES"**, thirteen edition, Pearson Education, New Jersey.
32. George, Michael L. (2009):**" Lean Six Sigma for Service How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transaction"**, MCGRAW-HILL, United States of America.
33. GUPTA, Praveen (2004). **"SIX SIGMA BUSINESS SCORECARD Ensuring Performance for Profit"**, McGraw-Hill New York.
34. Gupta, Praveen (2005): **"six sigma business scorecard, six sigma sense"**, quality digest, QCI international, United States of America.
35. Gupta, Praveen (2007): **"six sigma scorecard"**, second edition, McGraw-Hill Company, New York.
36. H. Igor , Ansoff (1990):**"Strategic management"**, PALGRAVE MACMILLAN, United States, New York.
37. Haik, Basem, DAVID M. ROY (2005): **"SERVICE DESIGN FOR SIX SIGMA A Road Map for Excellence"**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
38. Harmon, Paul (2007):**" Business Process Change A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals"**, Second Edition, ELSEVIER, New York.
39. Harry, Mikel, Richard Schroeder (2000): **"the six sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations"**, CURRENCY, NewYork.
40. Hawkins, David E. (2017): **"ISO 44001 the Next Evolution in Collaborative Working"**, Annual conference, Institute of collaborative working.
41. Higgins J. Vincze (1993) **"Strategic Management: Concepts and Cases"**, Dryden, Press chicory.
42. Huesing, T. (2008): **"Six Sigma through the years"**, available at: <http://6sigmaexperts.com>.
43. Jacobs, Miriam (2014): **"Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership"**, Springer, Germany.

44. Jiju Antony, S. & Vinodh, E.V.Gijo (2016): "**LEAN SIX SIGMA for SMALL and MEDIUM SIZED ENTERPRISES a Practical Guide**", CRC Press Taylor & Francis Group.
45. Jiju, Antony (2006): "**Six sigma for service process, Division of Management**", Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University, Glasgow, Scotland.
46. Kaplan, Robert S.& Norton, David P (2004):"**Strategy Maps, Coverting intangible assets into tangible outcomes**", Harvard business school,United States.
47. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992): "**The Balance Scorecard measures that drive performance**", Harvard business review.
48. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996): "**Using the Balance scorecard as a strategic management system**", Harvard business review.
49. Kaufman, Roger, Browne Hugh Oakley, Ryan Watkins & Leigh Doug (2003): "**Strategic planning for success: Aligning people performance.**"
50. Keene, R. (2001): "**CRM's value can be found in improved customer loyalty**", American Banker.
51. Killackey, Henry (2010): "**Seeing Red: Integrating Balanced Scorecard and Six Sigma**", available at :www.Isixsigma.com.
52. King, John P, William. S. Jewett (2010): "**Robustness development and reliability growth: value-adding strategies for new products and processes**", Pearson Education, Michigan, US.
53. Kotler Philip and Keller Kevin Lane (2012):"**Marketing management**", 14th edition, Pearson Hall.
54. KURT VERWEIRE & LUTGART VAN DEN BERGHE (2004): "**Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation**", SAGE Publications, London.
55. Llewellyn, D.T. (2009): '**Financial Innovation and the Global Financial Crisis**', South African Reserve Bank, Monetary Policy in South Africa, SARB Institute, forthcoming.
56. Lunau (Ed.), Stephan, Alexander John, Renata Meran, Olin Roenpage& Christian Staudte (2008): "**Six Sigma+Lean Toolset Executing Improvement Projects Successfully**", Springer, Berline.
57. Lynch, Robert Porter (2017): "**What You Need to Know About collaborative business relationships, ISO: 44001**", Trans Alignment Leadership & Facilitation Institute, Version.
58. MCKENZIE, MICHAEL D & SUK-JOONG KIM (2008): "**ASIA-PACIFIC FINANCIAL MARKETS: INTEGRATION, INNOVATION AND CHALLENGES**", Elsevier, United Kingdom.

59. Meisel, Robert M., Steven J F. Marsh. (2007): **"The Executive Guide to Understanding and Implementing Lean Six Sigma: The Financial Impact"**, ASQ Quality Press, United States of America.
60. Miller, Alex & Dess, Gregory G., (1996): **"Strategic management"**, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
61. Contemporary Techniques of Performance Measurement (Balanced Scorecard and Six Sigma).
62. Muir, Alastair K. (2006): **"Lean six sigma Statistics calculating process efficiencies in transactional projects"**, McGraw-Hill, United States of America.
63. Murby, Liz, Stathis Gould (2005): **"Effective Performance Management with the Balanced Scorecard Technical Report"**, CIMA Chartered Institute of Management Accountants, London.
64. Neil, Ritson (2011): **"strategic management"**, Trujillo Alto, New York.
65. Nelson, C (2006): **"Managing Quality in Architecture: A Handbook for Creators of The Built Environment, Linacre House"**, first edition Jordan Hill, oxford.
66. NIVEN, Paul R, (2005): **"Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance"**, Wiley, New York.
67. NIVEN, Paul R, (2014): **"Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution"**, Wiley, New York.
68. Oliver, R. L. (1997) : **"Satisfaction"**, New York: McGraw-Hill.
69. Pande, P, Larry Holpp, L., (2002): **"What Is Six Sigma?"**, McGraw Hill, New York.
70. Park, Sung H. (2003): **"Six Sigma for Quality and Productivity Promotion"**, Asian Productivity Organization, Tokyo.
71. Paul R Greenwood (2018): **"The ISO 44001 Framework Stages and Themes"**, Greenwood Consultants Limited, London Constructing excellence club.
72. Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanaugh, (2002), **"The Six Sigma Way Team Field book, An Implementation Guide for Project Improvement Teams"**, The McGraw-Hill Companies, New York.
73. PeterF, Drucker (1985): **"Innovation and Entrepreneurship"**, Harber, New York.
74. Porter, Michael (1986): **"Competitive Strategy"**, Harvard Business School Press.
75. Pries, Kim H. (2009): **"Six sigma for the new millennium"** 2nd Edition, American Society for Quality, Quality Press, New York.
76. Rajesh Kumar, (2014): **"Strategies of Banks and Other Financial Institutions"**, Elsevier.

77. Rajola, Federico. (2013): **"Customer Relationship Management in the Financial Industry Organizational Processes and Technology Innovation"**, Second edition, Springer.
78. Reidenbach, R. & Eric Reginald W. Goeke, (2006): **"Strategic six sigma for champions: keys to sustainable competitive advantage"**, ASQ Quality Press, New York.
79. Ricci, Laura M, (2016): **"The Impact of Performance Management System Characteristics on Perceived Effectiveness of the System and Engagement"**, San Jose State University."
80. Roger, E.M. (1995): **"Diffusion of Innovations"**, 4th edition, Free Press, New York.
81. Rothaermel, Frank T. (2015): **"Strategic management"**, second Edition, McGraw-Hill, New York.
82. Saleem, ahsan, **Six Sigma: Continual Improvement for Businesses A Practical Guide.**
83. Schein, E. H. (1985): **Organizational culture and leadership**, São Francisco, Jossey Boss.
84. Schultz, B. (2011): **"Merging Six Sigma and the balanced scorecard**
85. Sinkey, Joseph F. (2002): **"Commercial bank financial management in the financial service industry"**, Sixth Edition, Person, New York.
86. Smith, Dick, Jerry Blakeslee & Richard Koonce (2002): **"STRATEGIC SIX SIGMA BEST PRACTICES FROM THE EXECUTIVE SUITE"**, John Wiley & Sons, Canada.
87. SPITZER , DEAN R (2007): **"Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success "**, American Management Association AMACOM, New York.
88. Tarantino, Anthony& Deborah Cerauskas, (2009): **"Risk management in finance: six sigma and other next generation techniques"**, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
89. Taylor, Zachary (2014): **"Designing high availability systems: design for Six Sigma and classical reliability techniques with practical real-life examples"**, John Wiley & Sons, New Jersey.
90. Töpfer, Armin, Miriam Jacobs (2015): **"Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Succe."**
91. Tracy, L (2003): **"Bankers steal page from industry to boost quality"**, Charlotte business journal, California
92. Tyagi, R.K. & Gupta, P. (2008): **"A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value through Sustained Performance Improvement"**, Financial Times Press, New York.

93. Vanzant Stern, Terra (2016): "**Lean Six Sigma International Standards and Global Guidelines**", second edition, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida.
94. Verweire, Kurt Lutgart & Vanden Berghe, (2004): "**Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation**", SAGE Publications, London.
95. Voekl, Frank, H. James Harrington, Chuck Mignosa, Rich Charon, (2014): "**THE LEAN SIX SIGMA BLACK BELT HANDBOOK Tools and Methods for Process Acceleration**", CRC Press Taylor & Francis Group, New York.
96. Wade, D. & Recardo, R. (2001): "**Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement – Driven Strategic Alignment**", Butterworth, Heinemann.
97. Walshe, Kieran, Harvey Gill & Jas Pauline (2010): "**Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing**", Cambridge University Press.
98. Christy L. Guion (2010): "**The impact of TQM and six sigma improvement methodologies on organizational performance**", Capella University, United States
99. Walton, Peter & Walter Aerts (2006): "**Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis**", Thompson learning, china.
100. Wheelen, Thomas, J. David Hunger, (2012): "**Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY**", 13th edition, Pearson Education, United States.
101. Wheelen, Thomas, J. David Hunger, (2012): "**Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY**", 13th edition, Pearson Education, New York.
102. Zang, Kai & Basem El-Haik (2009): "**Design for six sigma: a road map for product development**", McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
103. Zingales, F. and Hockerts, K. (2003) "**Towards the integration of environmental and social strategies in the financial control system**"

الدراسات والأبحاث باللغة العربية :

1. علايا، مناف (2016): "دور منهجية ستة سيجما (Six sigma) بتطبيق نموذج ديميك (DMAIC) وتكوين فريق العمل في تحسين الأداء المصرفي ، دراسة ميدانية على المصارف السورية، دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 38 رقم 2.

2. الغبان، ثائر (2013): "هيكلية الصفحات المتعددة لمصفوفة أداء الستة سيجما القائمة على خصائص التقنية المتزنة للأداء ومنهج الستة سيجما لقياس الأداء المؤسسي"، رؤية مقترحة، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد الثامن، العدد 25، جامعة بغداد.
3. منصور، محمد (2004): "إطار مقترح لاستخدام نموذج تحليل أسباب الفشل وتحليل الأثر FMEA من خلال منهج Six sigma لترشيد تكاليف الجودة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول.
4. وفط سامي أبو زيد (2011): "أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، بحث ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
5. الإبراهيم، مرهف (2018): "أثر شخصية العلامة التجارية في تحقيق الشراء الاندفاعي لدى العملاء، دراسة ميدانية في سوق الملابس الجاهزة في مدينة دمشق"، بحث دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
6. أبو باقي، عطيه (2017): "أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الأول، العدد (1).
7. أبو وادي، رامي، نهيل الحيط (2016): "القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لتقييم أداء المصارف التجارية الأردنية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد 30(12)، 2494-2519.
8. أبو زيد، وفاء. (2011): "أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في عمان، بحث ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان.
9. جواده، سمر (2011): "مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. الروسان، محمود، محمود العجلوني (2010): "رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، دراسة ميدانية، جامعة جدارا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
11. الزرير، رانيا (2008): "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة المصارف"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

12. الشبخلي، زينب (2009): "الأداء الاستراتيجي في ظل تغييرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات، دراسة تطبيقية تحليلية على القطاع المصرفي الخاص في سورية/ دمشق، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
 13. الصرن، رعد (2005): "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
 14. الطبطبائي، فراس (2016): "تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي لجودة المعلومة في قيمة الأعمال، دراسة مقارنة بين شركتي سيرينل سورية وزين للاتصالات العراق"، بحث دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
 15. عبد الله، هبة، ماهر درغام (2012): "مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
 16. عكاشة، أسعد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، بحث ماجستير، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، الجامعة الإسلامية في غزة.
- الدراسات والأبحاث الأجنبية:

1. 2GC, Active Management (2001): "The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model –which is the better strategic management tool", London.
2. Jon N. Meliones, Michael Alton, Jane Mericle (2008): "10-Year Experience Integrating Strategic Performance Improvement Initiatives: Can the Balanced Scorecard, Six Sigma and Team Training All Thrive in a Single Hospital, Duke University, California.
3. Stoiljkovic, Vojislav Pedja Milosavljevic, and Sasa Randjelovi (2010): "Six sigma concept within banking system" African Journal of Business Management Vol. 4(8), pp. 1480-1493
4. Antony, J., Kumar, M. and Madu, C.N. (2005), "Six Sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises: some empirical observations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 22 No. 8, pp.860-874.
5. Antony, Jiju Frenie Jiju Antony and Maneesh Kumar (2006): "Six sigma in service organisations Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors", Emerald, pp.294-311.

6. Antony, J. (2008): **"can six sigma be effectively implemented in SEM's, International Journal of productivity and performance management"**, Vol 75, .No.5, pp. p420-423.
7. Balasubramanian, S. S., Jones, E. C., Gray, B., Armstrong, H., & Samdurkar, R. (2015): **"Evaluating six sigma implementation effectiveness through statistical process control"**. Strategic Management Quarterly, 3(1), pp.49-70.
8. Balkovskaya, Daria, Liubov Filneva, (2016): **"The use of the balanced scorecard in bank strategic management"**, Int. J. Business Excellence, Inderscience Enterprises, Russia, Vol. 9, No.1, pp.48-67.
9. Boynton, A.C. and Zmud, R.W. (1984) **"An Assessment of Critical Success Factors"**, Sloan Management Review, Vol 25, No. 4, pp17-27
10. Chakkol, Mehmet, Kostas Selviaridis (2017): **" The Governance of Collaboration in Complex Projects"**, International Journal of Operations & Production Management, Lancaster, pp1-39.
11. Cocks, G. (2010), **"Emerging concepts for implementing strategy"**, Total Quality Management Journal, Vol. 22 No. 3, pp.6-26
12. Colm Heavey & Eamonn Mourphy (2012): **"Integrating the balance scorecard with six sigma"**, University of Limerick, Ireland, Emerald, pp.109-121.
13. Coronado, R.B. and Antony, J. (2002): **"Critical success factors for the successful implementation of Six Sigma projects in organisations"**, Total Quality Management Magazine, Vol. 14 No. 2, pp. 92-9.
14. Davies, A. (2004): **"Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach"**, Industrial and Corporate Change, Vol. 13 No. 5, pp.727-756.
15. De Tony, A., And Tonchia, S, (2001): **"performance measurement systems :Model, Characteristics, and measures"**, international journal of operations and production management, pp.46-70.
16. De Waal, A. (2003): **"The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S Kaplan"**, Measuring Business Excellence, Vol. 7 No. 1, pp.30-35.
17. DInnell, D. (2003): **"Banking goes six sigma"**, Wichita business journal.
18. Frame, W.S. and White, L.J. (2004): **"Empirical studies of financial innovation: lots of talk, little action?"**, Journal of Economic Literature, 42, March, pp.116-144.
19. Frost, Bob, (2010): **"Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard a paper in the Performance Perspectives Series"**, Performance Perspectives Series, pp.214-350.
20. Gary S. Hansen, Birger Wernerfelt (2010): **" Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors"**, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5.

21. Gavril, Roxana, Marieta Christian, Richard Grab, **MANAGE COLLABORATIVE PARTNERSHIPS THROUGH EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY**, International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2017, ROMANIA.
22. Grizzell, Paul, Mark Blazey (2006): **"Alignment of Baldrige with Six Sigma, Lean Thinking, and Balanced Scorecard, Insights to Performance Excellence"**.
23. Huesing, T. (2008): **"Six Sigma through the years"**, available at: <http://6sigmaexperts.com>.
24. Ismail Salaheldin and Abdel wahab & Iman Shafee (2009): **"six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar"**, Global Business and Management Research, An International Journal, Vol.1, pp.23-35.
25. Ivascuic, I., Epuran (2015): **"Marketing approach on how continuous process improvement contribute to hotel business organic growth"**, Transylvania University of Brasov, Economic science journal series:5, Vol 8(2), pp185-200.
26. Jenet, Agbor (2010) **"The Relationship Between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea"**, Student Umea School of Business Spring Semester Masters Thesis, No 4.
27. Bazrkar, Ardeshir, Soleyman Iranzadeh, and Naser Feghhi Farahmand (2017): **"Total quality model for aligning organization strategy, improving performance, and improving customer satisfaction by using an approach based on combination of balanced scorecard and lean six sigma"**, Cogent Business & Management, pp.1-16.
28. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984): **"Attractive quality and must-be quality"**, Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control), 14 (2), pp 39–48.
29. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001): **"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management"**, Part II, American Accounting Association, Vol. 15 No.2, pp.147–160.
30. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2006): **"Integrating strategy planning and operational execution: Asix stage system"**, Harvard business review, vol.10, No3, pp2-6.
31. Laureani, Alessandro & Antony Jijo. (2012): **"Critical Success Factors for the effective implementation of Lean Sigma: results from an empirical study and agenda for future research"**, University of Strathclyde, Glasgow, International Journal of Lean Six Sigma, 3(4), pp.274-283.
32. Liang, C. P. (2014): **"A review of lean six sigma and Malcolm Baldrige national quality award and a proposal for the future"**. National university of Singapore, Msc. dissertation.

33. Liu, Yi-Ming (2017): **"USING BALANCED SCORECARD TO HELP IMPROVING THE QUALITY OF CARE AND SERVICE FOR THE PRIVATE CLINICS IN TAIWAN"**, PhD research, Johns Hopkins University.
34. Jon N. Meliones, Michael Alton, Jane Mericle (2008): **"10-Year Experience Integrating Strategic Performance Improvement Initiatives: Can the Balanced Scorecard, Six Sigma and Team Training All Thrive in a Single Hospital"**, Duke University, California.
35. Lovelock Christopher & Wirtz Jochen (2007): **"Service Marketing, People, Technology, Strategy"**, Pearson Prentice Hall, No 41.
36. Maltz, Alan C, Aaron J. Shenhar and Richard R & Reilly Malt (2003): **"Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures"**, Elsevier, pp.187-204.
37. McAdam, R. & Lafferty, B. (2004): **"A multilevel case study critique of Six Sigma: statistical control or strategic change?"** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 No. 5, pp. 530-490.
38. Miller, K. & Bormiley, Ph (1990): **"Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures"**, Academy of Management Journal, Vol. (33), No.4.
39. Nayeri, Mahmoud Dehghan, Malihe Rostami (2016): **"EFFECTIVENESS OF SIX SIGMA METHODOLOGY THROUGH BSC IN BANKING INDUSTRY"**, Journal of Asian Business Strategy, Vol. 6, No. 1, pp.13-21.
40. Ntwari, Andine, (2016): **"Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of Financial Institutions in Rwanda: Case Study of Bank of Kigali"**, The International Journal of Business & Management, Vol 4, No.4.
41. Öztürk, Elif, Ali Coskun, (2014): **"A Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard"**, International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, Accounting and Finance Research Vol. 3, No. 3, pp. 151- 158.
42. Parasuraman.A, Zeithaml, V.A, and Berry (1985): **"A Conceptual Model of service quality and its implications for future research"**, Journal of marketing, Vol.49, pp 41-50.
43. Porter, Michael (1990): **"the Competitive Advantage of Nations"**, Harvard business Review, Vol.1, pp 90 – 102.
44. Porter, Michael (1996): **"What is Strategy?"** Harvard Business Review (Nov-Dec 1996).
45. Qutait, Mohamad Abdulrahman (2018): **"The Role of Six Sigma Approach by Applying (DMAIC) Model and Forming Work Team in Improving Banks Performance: A Survey Study in Syrian Banks in Damascus"**, Journal of Social Sciences, Selangor, Malaysia.

46. Snee, R.D. (2010): **"Lean Six Sigma- getting better all the time"**, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 1 No. 1, pp. 9-29.
47. Stoiljkovic, Vojislav Pedja Milosavljevic, and Sasa Randjelovi (2010): **"Six sigma concept within banking system"** African Journal of Business Management Vol. 4(8), pp. 1480-1493.
48. Nayrei, Mahmod (2016): **"Effectiveness of six sigma methodology through BSC in banking industry"**, Asian Economic and Social Society, Journal of Asian Business Strategy, Volume 6, Issue 1, 2016, pp. 13-21
49. Timothy J. Wilkinson, Vijay R. Kannan (2013): **"Strategic Management in the 21st Century"**, Vol.1, the Operational Environment, Prager, New York
50. Vanzant Stern, Terra (2016): **"Lean Six Sigma International Standards and Global Guidelines"**, second edition, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida.
51. Salaheldin, Salaheldin Ismail; Abdelwahab, Iman Shafee (2009): **"Six Sigma Practices in the banking sector in Qatar"**, Global business and management research, pp.23-35
52. Wang, Lixia, Drama Bedi, Guy Herve & Yao Shen (2012): **"Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement"**, International Journal of Business and Management Vol. 7, No.2, pp.169- 179.
53. Wang, B., Shi, W., Miao, Z. (2015): **"Confidence Analysis of Standard Deviation Ellipse and Its Extension in to Higher Dimensional Euclidean Space"**. PLoS ONE, journal. Pone, No: 10, Vol (3), pp.1-17.
54. Wat, F.K.T., Law, C.C.H. & Ngai, E.W.T (2008): **"Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning"**, Elsevier, Vol.59, No.6, pp548-564.
55. Xu, H.Y. (2012): **"Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard"**, Evaluation and Program Planning, Vol. 35, No. 3.
56. Zhong, yi, Ma, and Gang, Yue, and Li, Line, wang, and Ree, Sang, **"The critical success factors of Six Sigma in china manufacturing industry"**, the Asian journal on quality , Vol.9, NO.2, pp39-56.
57. Zu, X., Robbins T.L. & Fredendall, L.D. (2010) **"Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices"**, International Journal of Production Economics, Vol 123, No. 1, pp. 86–106.

التقارير السنوية:

- 1- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2008)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية .
- 2- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2010)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 3- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2013)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.

- 4- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2014)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 5- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2015)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 6- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2016)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 7- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2017)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 8- التقرير السنوي لمصرف عودة سورية (2018)، الموقع الرسمي لمصرف عودة سورية.
- 9- التقرير السنوي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية (2015)، الموقع الرسمي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.
- 10- التقرير السنوي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية (2016)، الموقع الرسمي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.
- 11- التقرير السنوي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية (2017)، الموقع الرسمي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل سورية.
- 12- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2013)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 13- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2014)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 14- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2015)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 15- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2016)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 16- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2017)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 17- التقرير السنوي لمصرف سورية الدولي الإسلامي (2018)، الموقع الرسمي لمصرف سورية الدولي الإسلامي.
- 18- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2013)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.
- 19- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2014)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.
- 20- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2015)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.
- 21- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2016)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.

- 22- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري (2017)، الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري.
- 23- البيانات المالية الخاصة بالمصرف التجاري السوري لعام (2018)، بيانات غير منشورة.
- 24- البيانات المالية الخاصة بالمصرف العقاري السوري لعام (2014)، بيانات غير منشورة.
- 25- البيانات المالية الخاصة بالمصرف العقاري السوري لعام (2015)، بيانات غير منشورة.
- 26- البيانات المالية الخاصة بالمصرف العقاري السوري لعام (2016)، بيانات غير منشورة.
- 27- البيانات المالية الخاصة بالمصرف العقاري السوري لعام (2017)، بيانات غير منشورة.
- 28- البيانات المالية الخاصة بالمصرف العقاري السوري لعام (2018)، بيانات غير منشورة.

مواقع الإنترنت:

1. www.cb.gov.sy
2. www.siib.sy
3. www.basybank.com
4. www.ibtf.com.sy
5. www.cbs-bank.sy
6. www.reb.sy
7. www.lsixsigma.com

الملاحق

الملحق رقم (1) استبيان الدراسة

نموذج مقترح لاستخدام مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف

دراسة تحليلية على عينة من المصارف السورية

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة مدى تتوفر مقومات مصفوفة الأداء المتوازن Six sigma balanced scorecard في سورية ومدى استعداد المصارف لتطبيق مصفوفة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي.

علماً أن مفهوم مصفوفة الأداء المتوازن: "أفضل منهج للوصول إلى أعلى مستويات التميز التشغيلي في المنظمة، حيث أن دمج الستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن يولد أداة إدارية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المالية وتحسين رضا العملاء وتقديم طريقة عمل جديدة لقياس الأداء. وبالتالي هي منهجية استراتيجية لتعظيم الربحية والنمو وتسريع التحسين المستمر للعمليات، وتعزيز مسؤولية القيادة، وتشجيع انخراط ومشاركة الموظفين، حيث أنها تعمل على ملء الفراغات التي تركتها المنهجيات والطرائق الأخرى في قياس وتقييم الأداء".

إن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية، ولا تؤثر على وضع وسياسة مؤسستكم. ولكن الهدف هو دراسة إمكانية تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسستكم، ومدى توافر مقومات تطبيق هذه المصفوفة لديكم. نتمنى عليكم الدقة والحيادية في إجاباتكم.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم لنا

معلومات شخصية:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى				
المؤهل العلمي	☐ ثانوية	☐ معهد	☐ جامعية	☐ دبلوم	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
فئة العمر	☐ أقل من 20	☐ 20 وأقل من 30	☐ 30 وأقل من 40	☐ 40 وأقل من 50	☐ 50 وأقل من 60	
الخبرة العملية	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 وأقل من 10	☐ 10 وأقل من 15	☐ 15 وأقل من 20	☐ 20 وأقل من 25	☐ 25 فأكثر

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5- موافق بشدة 4- موافق 3- حيادي 2- غير موافق 1- غير موافق بشدة

بوضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك

محور القيادة:

الاستبانة الخاصة بممعيار القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي لعينة المصارف السورية :

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
القيادة		
1.	إدارة المصرف تناقش في اجتماعاتها مشاكل الموظفين وتتابعها	1 2 3 4 5
2.	إدارة المصرف لديها القدرة على حل مشكلات الموظفين وإيجاد الحلول المناسبة التي ترضيهم	1 2 3 4 5
3.	يتم إشراك الموظفين بخطط المصرف ورسم سياساته وتفعيل دورهم في اتخاذ القرارات حول تحسين أداء المصرف	1 2 3 4 5
4.	هل تعتقد أن جميع القرارات المتخذة من قبل الإدارة تتفق مع أهداف المصرف ومصالحه ومصالح العاملين فيه	1 2 3 4 5
5.	جميع الموظفين يعملون من أجل تحقيق أهداف المصرف وغاياته	1 2 3 4 5
6.	يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والموظفين	1 2 3 4 5
7.	تعمل إدارة المصرف على تنمية روح التعاون بين الموظفين والعمل كفريق متكامل	1 2 3 4 5
8.	سهولة تبادل المعلومات والبيانات بين فروع المصرف والإدارة العليا	1 2 3 4 5
9.	يوجد في المصرف ما يسمى بثقافة المساءلة والمحاسبة القانونية لجميع المستويات الإدارية	1 2 3 4 5
10.	هل تعتقد أن هناك عدالة في حصولك على مردود مادي يتناسب مع حجم عملك ومسؤولياتك	1 2 3 4 5
11.	يوجد في المصرف نظام معلومات عن مدى مساهمة الموظفين في تحسين الأداء وربطه بنظام حوافز يتناسب مع القيام بأعمال متميزة	1 2 3 4 5
12.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار	1 2 3 4 5
13.	فرصتك في التقدم والترقية ممكنة	1 2 3 4 5
14.	إدارة المصرف توفر بيئة عمل مناسبة داخل المصرف	1 2 3 4 5

محور التسارع (التحسين المستمر):

يبين هذا المعيار أهمية تطبيق منهجية الستة سيجما في تحسين مستوى العمليات واكتشاف مواطن الضعف في سير العمليات الداخلية بهدف تحسين أداء المصرف، وقد صممت الباحثة استبانة تضم عناصر نموذج (DMAIC) من أجل تحليل مدى توفر مقومات التحسين المستمر ضمن عمليات المصرف وفقاً لنموذج (DMAIC) واختيار فريق عمل الستة سيجما في تقييم الأداء الاستراتيجي لعينة المصارف السورية:

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
التحسين المستمر		
	تولي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً بأي مشكلة ممكن أن تتعرض لها ويتم التعرف إليها	1 2 3 4 5

	خلال وقت قصير بعد حدوثها	
اختيار فريق عمل Six-sigma		
1 2 3 4 5	إدارة المصرف لديها المشاكل التشغيلية فبقراء عمل مستشارين تشكيل فريق وعمل المشكلة التي بتحليل منهج Six sigma	3.
1 2 3 4 5	يتم إنشاء اختيار فريق مخطط Six sigma ومثلهم وعلى حد اعتبار الأفضلية مستوى التعلم	4.
1 2 3 4 5	والخبرة والتزام متابعة شكاوى العملاء، ومؤشرات خاصة لتحديد مستوى رضاهم عن	5.
1 2 3 4 5	يتم اختيار الفريق عمل Six sigma بشكل حيادي وببعد عن أي تدخلات داخلية أو	3
1 2 3 4 5	خارجية المصرف بشكل دوري استبيانات على العملاء لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وتقييم	6.
1 2 3 4 5	الحقوق لدى المصرف ونتائج مرضية من خلال انتقاءه لفريق عمل للتحسين المستمر	4
1 2 3 4 5	تدعم إدارة المصرف استخدام تقنيات وأدوات إحصائية وتحليلية لجمع المعلومات المطلوبة	7.
1 2 3 4 5	حول المشكلة وحلها ضمن خطة زمنية معينة	
1 2 3 4 5	يقوم المصرف باستخلاص المعلومات الهامة من البيانات التي جمعها لحل المشكلة	8.
1 2 3 4 5	يقوم المصرف بتحليل البيانات للخروج بالحقائق والأرقام التي تمثل مفاتيح حل المشكلة	9.
1 2 3 4 5	يمكن أن يأخذ تحليل البيانات وقتاً طويلاً بسبب الروتين والعمليات القديمة والمشاكل الإدارية السابقة	7
1 2 3 4 5	يتوفر لدى المصرف بيئة عمل آمنة ومستقرة تساعد الموظف على القيام بعمله تحت رقابة	8
1 2 3 4 5	مستمرة	
1 2 3 4 5	يستخدم المصرف أدوات حديثة في مراقبة وتحسين أداء العمليات ومستوى جودة الخدمة	10.
1 2 3 4 5	المقدمة	
1 2 3 4 5	يتم إشراك الموظفين بأي نجاح أو تميز بالأداء وتقدير جهودهم من قبل المصرف	11.
1 2 3 4 5	لدى المصرف ثقافة العمل الجماعي ويتم تذكير الموظفين بشكل دائم بنتائج مجهودهم في	12.
1 2 3 4 5	التحسين التي تم التوصل إليها	

1 2 3 4 5	لا توجد حاجة لتعيين فريق عمل six sigma في المصرف	5
1 2 3 4 5	موظفي المصرف قادرين على تحمل ضغوط العمل ولديهم القابلية لإسناد وظائف عمل فريق Six sigma إضافة إلى مهامهم	6

الإجابات	الأسئلة	رقم السؤال
المجال، المرجعية المعيارية، المصطلحات والتعريفات، سياق العمل داخل المصرف		
1 2 3 4 5	يوجد لدى المصرف شركاء في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية	1
1 2 3 4 5	يدخل عمل الشركاء في مجال تقديم الخدمات	2
1 2 3 4 5	يدخل عمل الشركاء في تقديم الاستشارات المالية وتقييم العمل المصرفي	3
1 2 3 4 5	يدخل عمل الشركاء ضمن العمليات الداخلية لدى المصرف	4
1 2 3 4 5	يوجد لدى المصرف شريك عمل أساسي منذ تأسيسه	5
قيادة علاقات الشركاء		
1 2 3 4 5	يوجد لدى النظام الداخلي للإدارة العليا ما يسمى بإدارة علاقات الشركاء	6
1 2 3 4 5	تولي إدارة المصرف اهتماما خاصا بإدارة علاقات الشركاء	7
1 2 3 4 5	تعمل الإدارة العليا للمصرف على توسيع علاقات التعاون وإيجاد شركاء لتوسيع دائرة العمل المصرفي والسعي لتقديم خدمات جديدة	8
1 2 3 4 5	يوجد لدى إدارة المصرف قسم لإدارة علاقات التعاون يرأسها مدير تنفيذي للإشراف على العمل التعاوني بين المصرف والشركاء	9
1 2 3 4 5	إذا كان الجواب السابق نعم، تقوم إدارة علاقات الشركاء بتحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف التعاون	10
1 2 3 4 5	تقوم إدارة علاقات الشركاء بتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف التعاون	11
1 2 3 4 5	ضمان التواصل الفعال بين إدارة علاقات الشركاء في المصرف والشركاء	12
تخطيط علاقات الشركاء		

1 2 3 4 5	يتم تحديد الأهداف الأساسية من عملية التعاون أو الشراكة	13
1 2 3 4 5	يتم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنظيم إدارة التعاون مع الشركاء	14
1 2 3 4 5	يتم تقييم وإدارة المخاطر المحتملة من عمليات التعاون	15
1 2 3 4 5	يعمل المصرف على تحديد الفرص الأفضل لعمليات التعاون مع الشركاء ودعمها	16
1 2 3 4 5	يعمل المصرف على تحديد أهم المخاطر والفرص من عمليات التعاون مع الشركاء وتضمينها في الأهداف التشغيلية لديه	17
1 2 3 4 5	يعمل المصرف على قياس وتقييم النتائج النهائية من عمليات التعاون	18
دعم علاقات الشركاء		
1 2 3 4 5	تعمل إدارة المصرف على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح عمليات التعاون	19
1 2 3 4 5	تقوم إدارة المصرف بمناقشة سبل إدارة علاقات التعاون في اجتماعاتها	20
1 2 3 4 5	لدى إدارة المصرف الاستعداد لتطبيق نظام إدارة علاقات الشركاء	21
1 2 3 4 5	إدارة المصرف تدعم تطبيق نظم إدارة الجودة في إدارة علاقات الشركاء	22
1 2 3 4 5	توفر إدارة المصرف الإمكانيات والتسهيلات لتطبيق نظم إدارة الجودة عموماً و إدارة علاقات الشركاء خصوصاً	23
1 2 3 4 5	إدارة المصرف على استعداد لإلزام وتدريب الموظفين لديه لتطبيق إدارة علاقات الشركاء	24
1 2 3 4 5	تولي إدارة المصرف اهتماماً لتوعية الموظفين بأهمية العلاقات مع الشركاء على مستوى الأداء والربحية وتحقيق الميزة التنافسية	25
تقييم أداء علاقات الشركاء		
1 2 3 4 5	يوجد لدى المصرف أدوات لقياس وتقييم أداء إدارة علاقات الشركاء	26
1 2 3 4 5	يعمل المصرف على توفير المعلومات اللازمة لتحليل وتقييم الأداء وتقييم فعالية إدارة علاقات الشركاء	27
1 2 3 4 5	تقوم إدارة علاقات الشركاء في المصرف بتقييم جودة العلاقة مع الشركاء والفوائد على المستوى الاستراتيجي والمالي	28

تحسين إدارة علاقات الشركاء		
29	إدارة المصرف لديها الاستعداد لتطبيق نظم إدارة الجودة وإدارة علاقات الشركاء	1 2 3 4 5
30	إدارة المصرف تدعم جهود التحسين المستمر لإدارة علاقات التعاون بينها وبين الشركاء	1 2 3 4 5
31	إدارة المصرف تتخذ الإجراءات المطلوبة لحل المشكلات التي تتعرض لها في علاقاتها مع الشركاء	1 2 3 4 5
32	يوجد لدى إدارة المصرف نظام تدقيق داخلي لمراجعة أهم الإجراءات والتدابير المتخذة لتطوير وتحسين جودة العلاقة مع الشركاء	1 2 3 4 5
عمليات إدارة علاقات الشركاء		
33	إمكانية المصرف في بناء علاقات التعاون والشراكة مع أطراف خارجية	1 2 3 4 5
34	تركز استراتيجية المصرف على تعزيز العلاقات التعاونية مع الشركاء	1 2 3 4 5
35	تعمل إدارة المصرف على تحليل نقاط القوة والضعف لبيان إمكانية بناء علاقات التعاون	1 2 3 4 5
36	يتم وضع معايير خاصة لتحديد طبيعة علاقات التعاون وانتقاء الشريك المناسب الذي يعود بالفائدة على المصرف	1 2 3 4 5
37	يعمل المصرف على تطوير نموذج عمل خاص للتعاون بينه وبين الشركاء يتم تحديد الأهداف المشتركة وطرق القياس المناسبة لنتائج الأعمال	1 2 3 4 5
38	يولي المصرف اهتماما لتطوير عمليات التحسين المستمر في علاقته مع الشركاء	1 2 3 4 5
39	يوجد لدى المصرف نظام خاص لتسوية وحل العلاقة بينه وبين الشركاء يضمن حقوق الطرفين ويحفظ العلاقة على المدى الطويل	1 2 3 4 5

محور الابتكار:

الاستبيان الخاص بمقياس الابتكار في مصفوفة الأداء المتوازن في المصرف

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
توفر مقومات البيئة الابتكارية		
1.	يتم دراسة طلبات التوظيف وتصنيفها واختيار المناسب منها بتحقيق الملائمة بين المستوى العلمي والخبرات للمتقدم مع حجم المسؤوليات في العمل	1 2 3 4 5
2.	يتم تعيين الموظف الجديد حسب خبراته ومستواه العلمي والمعرفي في المكان	1 2 3 4 5

	المناسب	
1 2 3 4 5	يولي المصرف اهتماماً كبيراً وتقدير واضح تجاه الموظفين ذوي الخبرة العالية	3.
1 2 3 4 5	يتم إعداد معلومات عن عدد الأفكار المبتكرة من كل موظف في المصرف	4.
1 2 3 4 5	تعمل الإدارة العليا على ربط نظام الحوافز والمكافآت مع الأفكار المبتكرة التي يساهم بها الموظفون	5.
1 2 3 4 5	يتم قياس الربح من الابتكار (تطبيق أفكار جديدة . خدمات جديدة) ضمن القوائم المالية الخاصة بالمصرف	6.
1 2 3 4 5	توفير البيئة المناسبة للعمل والابتكار والخالية من الضغوط	7.
1 2 3 4 5	يتم اختيار الموظفين ذوي القدرة على التعامل مع الزبائن وفهم متطلباتهم في قسم خدمة العملاء	8.
1 2 3 4 5	يتم تخصيص جزء من موارد المصرف لمتابعة مشاكل العملاء وإيجاد الحلول المناسبة	9.
1 2 3 4 5	إدارة المصرف لديها قاعدة بيانات خاصة لتحديد مدى رضا العملاء	10.
1 2 3 4 5	تضمن استراتيجية الابتكار ضمن استراتيجيات عمل المصرف	11.
1 2 3 4 5	تأخذ الاتصالات طابع بيروقراطي حسب التسلسل الوظيفي وتكون مقيدة حسب هيكل الصلاحيات والمسؤوليات	12.

إشراف أ.م.د: عفيف صندوق

المشرف المشارك أ.د: رعد الصرن

إعداد الطالبة: ليلاس اللحام

الاستبانة الخاصة بالعملاء

محور الاحتفاظ بالعملاء

قياس رضا العملاء

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل.

إن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية، وليس لها أي تأثير. ولكن الهدف هو دراسة إمكانية تطبيق مصفوفة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسستكم، ومدى توافر مقومات جودة الخدمة لدى المصرف. نتمنى عليكم الدقة والحيادية في إجاباتكم.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم لنا

معلومات شخصية:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى				
المؤهل العلمي	☐ ثانوية	☐ معهد	☐ جامعية	☐ دبلوم	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
فئة العمر	☐ أقل من 20	☐ 20 وأقل من 30	☐ 30 وأقل من 40	☐ 40 وأقل من 50	☐ 50 وأقل من 60	
الخبرة العملية	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 وأقل من 10	☐ 10 وأقل من 15	☐ 15 وأقل من 20	☐ 20 وأقل من 25	☐ 25 فأكثر

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5- موافق بشدة 4- موافق 3- حيادي 2- غير موافق 1- غير موافق بشدة

بوضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك

الاستبانة الخاصة بمقياس رضا العملاء لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة باعتماد نموذج SERVQUAL:

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
جودة الخدمة المصرفية		
	الملموسية Tangibility:	
1.	تتوفر لدى المصرف التقنيات والأجهزة الحديثة والمتطورة تكنولوجياً	1 2 3 4 5
2.	تهيئة القاعات الصحية والجذابة للعملاء	1 2 3 4 5
3.	تصميم المبنى حديث ومتميز وترتيبه الداخلي منسق وجذاب	1 2 3 4 5
4.	يتلاءم المظهر العام للمصرف مع مستوى الخدمة المقدمة	1 2 3 4 5
5.	يتميز موظفي المصرف بمظهر أنيق وحسن	1 2 3 4 5
	الاعتمادية، الثقة Reliability:	
6.	يلتزم المصرف بأداء أعماله ضمن الوقت الذي يحدده	1 2 3 4 5
7.	يؤدي المصرف الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ومن أول مرة	1 2 3 4 5
8.	يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة وواضحة عن حسابات العملاء	1 2 3 4 5

1 2 3 4 5	الاستجابة Responsiveness:	
1 2 3 4 5	يحدد المصرف وقت إنجاز الخدمة بدقة	9.
1 2 3 4 5	يتم تقديم الخدمة للعملاء بشكل فوري	10.
1 2 3 4 5	يظهر الموظف في المصرف روح التعاون دائماً لمساعدة العملاء	11.
1 2 3 4 5	لا يمنع انشغال موظفي المصرف عن الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء	14.
1 2 3 4 5	الأمان Assurance:	
1 2 3 4 5	سلوك موظفي المصرف يعكس انطباع بالثقة لدى عملاء المصرف	15.
1 2 3 4 5	يتميز موظفو المصرف بالخلق الحسن والسلوك المهذب واللطافة	16.
1 2 3 4 5	توفر المعرفة التامة لدى الموظفين للإجابة عن استفسارات المراجعين والعملاء	18.
1 2 3 4 5	التعاطف Empathy:	
1 2 3 4 5	يولي المصرف الاهتمام الفردي أو الشخصي تجاه عملائه	19.
1 2 3 4 5	يتفهم موظفو المصرف الاحتياجات المحددة للعملاء	21.
1 2 3 4 5	تناسب ساعات عمل المصرف مع ظروف العملاء	22.

إشراف أ.م.د: عفيف صندوق

المشرف المشارك أ.د: رعد الصرن

إعداد الطالبة: ليلاس اللحام

الملحق رقم (2) جدول مورجان وكريجيبي

N	n	N	n	N	n
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

الملحق رقم (3) مخرجات البرنامج SPSS وبرنامج Amos

التحليل الوصفي لمتغير القيادة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
L1	175	1.0	5.0	3.074	.0790	1.0451	-.180-	.184	-.822-	.365
L2	175	1.0	5.0	2.937	.0847	1.1201	-.123-	.184	-.640-	.365
L3	175	1.0	5.0	2.709	.0862	1.1400	.075	.184	-.761-	.365
L4	175	1.0	5.0	2.937	.0761	1.0066	-.454-	.184	-.429-	.365
L5	175	1.0	5.0	3.057	.0805	1.0652	.058	.184	-.616-	.365
L6	175	1.0	5.0	2.903	.0853	1.1279	-.026-	.184	-.568-	.365
L7	175	1.0	5.0	2.937	.0811	1.0729	.070	.184	-.539-	.365
L8	175	1.0	5.0	3.486	.0830	1.0978	-.583-	.184	-.259-	.365
L9	175	1.0	5.0	3.069	.0796	1.0537	-.287-	.184	-.502-	.365
L10	175	1.0	5.0	2.611	.0880	1.1636	.269	.184	-.827-	.365
L11	175	1.0	5.0	2.674	.0766	1.0127	.053	.184	-.418-	.365
L12	175	1.0	5.0	2.914	.0826	1.0926	-.149-	.184	-.864-	.365
L13	175	1.0	5.0	2.806	.0741	.9808	-.081-	.184	-.625-	.365
L14	175	1.0	5.0	3.189	.0718	.9492	-.101-	.184	-.176-	.365
القيادة	175	1.36	4.71	2.9502	.05843	.77294	.082	.184	-.311-	.365
Valid N (listwise)	175									

التحليل الوصفي لمتغير التسارع

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CI1	175	1.0	5.0	3.297	.0803	1.0628	-.415-	.184	-.570-	.365
CI2	175	1.0	5.0	3.354	.0738	.9768	-.313-	.184	-.312-	.365
CI3	175	1.0	5.0	3.011	.0822	1.0880	-.050-	.184	-.801-	.365
CI4	175	1.0	5.0	3.006	.0824	1.0907	-.092-	.184	-.718-	.365
CI5	175	1.0	5.0	2.966	.0898	1.1885	.108	.184	-.952-	.365
CI6	175	1.0	5.0	2.583	.0907	1.2000	.085	.184	-1.032-	.365
CI7	175	1.0	5.0	2.726	.0816	1.0797	.095	.184	-.680-	.365
CI8	175	1.0	5.0	2.869	.0806	1.0667	-.022-	.184	-.580-	.365
CI9	175	1.0	5.0	2.823	.0857	1.1334	.019	.184	-.723-	.365
CI10	175	1.0	5.0	3.274	.0852	1.1266	-.436-	.184	-.485-	.365
CST1	175	1.0	5.0	2.771	.0753	.9967	.297	.184	-.053-	.365
CST2	175	1.0	5.0	2.766	.0662	.8756	.061	.184	-.045-	.365
CST3	175	1.0	5.0	2.686	.0701	.9276	.099	.184	.111	.365
CST4	175	1.0	5.0	2.766	.0642	.8489	.013	.184	.779	.365
CST5	175	1.0	5.0	2.503	.0781	1.0332	.324	.184	-.144-	.365
CST6	175	1.0	5.0	3.080	.0779	1.0308	-.225-	.184	-.521-	.365
CST7	175	1.0	5.0	3.143	.0652	.8625	-.063-	.184	-.719-	.365
CST8	175	1.0	5.0	2.897	.0743	.9830	-.085-	.184	-.545-	.365
CST9	175	1.0	5.0	2.754	.0669	.8855	.052	.184	-.082-	.365
CST10	175	1.0	5.0	2.737	.0781	1.0337	.294	.184	-.370-	.365
Valid N (listwise)	175									

التحليل الوصفي لمتغير التعاون

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CWB1	175	1.0	5.0	3.034	.0724	.9583	-.267-	.184	-.115-	.365

CWB2	175	1.0	5.0	2.954	.0692	.9149	-.228-	.184	-.346-	.365
CWB3	175	1.0	5.0	2.691	.0636	.8419	-.007-	.184	-.127-	.365
CWB4	175	1.0	5.0	2.686	.0600	.7941	.138	.184	.766	.365
CWB5	175	1.0	5.0	2.857	.0733	.9691	.368	.184	.264	.365
LPR1	175	1.0	5.0	2.703	.0698	.9240	-.169-	.184	-.436-	.365
LPR2	175	1.0	5.0	2.771	.0745	.9851	-.110-	.184	-.248-	.365
LPR3	175	1.0	5.0	2.863	.0635	.8398	-.030-	.184	.134	.365
LPR4	175	1.0	5.0	2.697	.0704	.9314	.338	.184	.231	.365
LPR5	175	1.0	5.0	2.954	.0600	.7938	.012	.184	.916	.365
LPR6	175	1.0	5.0	2.731	.0659	.8722	.079	.184	.530	.365
LPR7	175	1.0	5.0	2.771	.0675	.8933	.027	.184	.301	.365
PPR1	175	1.0	5.0	2.983	.0661	.8741	-.019-	.184	.378	.365
PPR2	175	1.0	5.0	2.937	.0659	.8720	.070	.184	-.091-	.365
PPR3	175	1.0	4.0	2.886	.0616	.8155	-.365-	.184	-.344-	.365
PPR4	175	1.0	4.0	2.874	.0620	.8208	-.330-	.184	-.418-	.365
PPR5	175	1.0	5.0	2.891	.0641	.8474	-.192-	.184	-.267-	.365
PPR6	175	1.0	5.0	2.903	.0676	.8949	.144	.184	.138	.365
SPR1	175	1.0	5.0	3.000	.0653	.8644	.000	.184	.123	.365
SPR2	175	1.0	5.0	3.023	.0622	.8232	-.168-	.184	.356	.365
SPR3	175	1.0	5.0	2.897	.0596	.7884	-.314-	.184	.401	.365
SPR4	175	1.0	5.0	2.960	.0694	.9183	-.506-	.184	-.218-	.365
SPR5	175	1.0	5.0	2.966	.0658	.8703	-.198-	.184	.390	.365
SPR6	175	1.0	5.0	2.840	.0728	.9635	.015	.184	.085	.365
SPR7	175	1.0	5.0	2.897	.0743	.9830	-.012-	.184	.098	.365
EPPR1	175	1.0	5.0	2.829	.0665	.8804	-.066-	.184	.183	.365
EPPR2	175	1.0	5.0	2.949	.0670	.8858	.001	.184	.337	.365
EPPR3	175	1.0	5.0	2.931	.0671	.8879	.036	.184	.310	.365
IPRM1	175	1.0	5.0	3.126	.0656	.8685	-.354-	.184	.185	.365
IPRM2	175	1.0	5.0	3.069	.0656	.8683	-.240-	.184	.126	.365
IPRM3	175	1.0	5.0	3.017	.0651	.8609	-.142-	.184	.174	.365
IPRM4	175	1.0	5.0	3.097	.0759	1.0039	-.300-	.184	-.198-	.365
PRMP1	175	1.0	5.0	3.131	.0612	.8093	-.048-	.184	.267	.365
PRMP2	175	1.0	5.0	3.017	.0620	.8198	.158	.184	.210	.365
PRMP3	175	1.0	5.0	2.943	.0714	.9451	-.298-	.184	-.018-	.365
PRMP4	175	1.0	5.0	3.103	.0730	.9653	-.286-	.184	-.067-	.365
PRMP5	175	1.0	5.0	3.046	.0692	.9149	-.091-	.184	.229	.365
PRMP6	175	1.0	5.0	3.051	.0694	.9177	.078	.184	.156	.365
PRMP7	175	1.0	5.0	2.949	.0726	.9605	-.054-	.184	.056	.365
Valid N (listwise)	175									

التحليل الوصفي لمتغير الابتكار

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
INN1	175	1.0	5.0	3.046	.0789	1.0440	-.368-	.184	-.424-	.365
INN2	175	1.0	5.0	2.726	.0808	1.0690	.082	.184	-.719-	.365
INN3	175	1.0	5.0	2.880	.0803	1.0626	-.077-	.184	-.504-	.365
INN4	175	1.0	5.0	2.611	.0814	1.0763	.239	.184	-.548-	.365
INN5	175	1.0	5.0	2.411	.0807	1.0678	.262	.184	-.512-	.365
INN6	175	1.0	5.0	2.451	.0772	1.0209	.182	.184	-.556-	.365
INN7	175	1.0	5.0	2.600	.0794	1.0505	-.042-	.184	-.972-	.365
INN8	175	1.0	5.0	2.886	.0781	1.0331	-.085-	.184	-.431-	.365
INN9	175	1.0	5.0	2.811	.0783	1.0361	.166	.184	-.342-	.365
INN10	175	1.0	5.0	2.714	.0898	1.1883	.280	.184	-.789-	.365
INN11	175	1.0	5.0	2.611	.0822	1.0870	.389	.184	-.362-	.365
INN12	175	1.0	5.0	2.966	.0865	1.1442	-.025-	.184	-.687-	.365
Valid N (listwise)	175									

التحليل الوصفي لمتغير الاحتفاظ

Descriptive Statistics

[illegible]

نتائج التحليل العاملى لمتغير القيادة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1506.384
	Df
	91
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
L1	1.000	.701
L2	1.000	.760
L3	1.000	.748
L4	1.000	.681
L5	1.000	.577
L6	1.000	.724
L7	1.000	.755
L8	1.000	.772
L9	1.000	.570
L10	1.000	.722
L11	1.000	.739
L12	1.000	.736
L13	1.000	.668
L14	1.000	.503

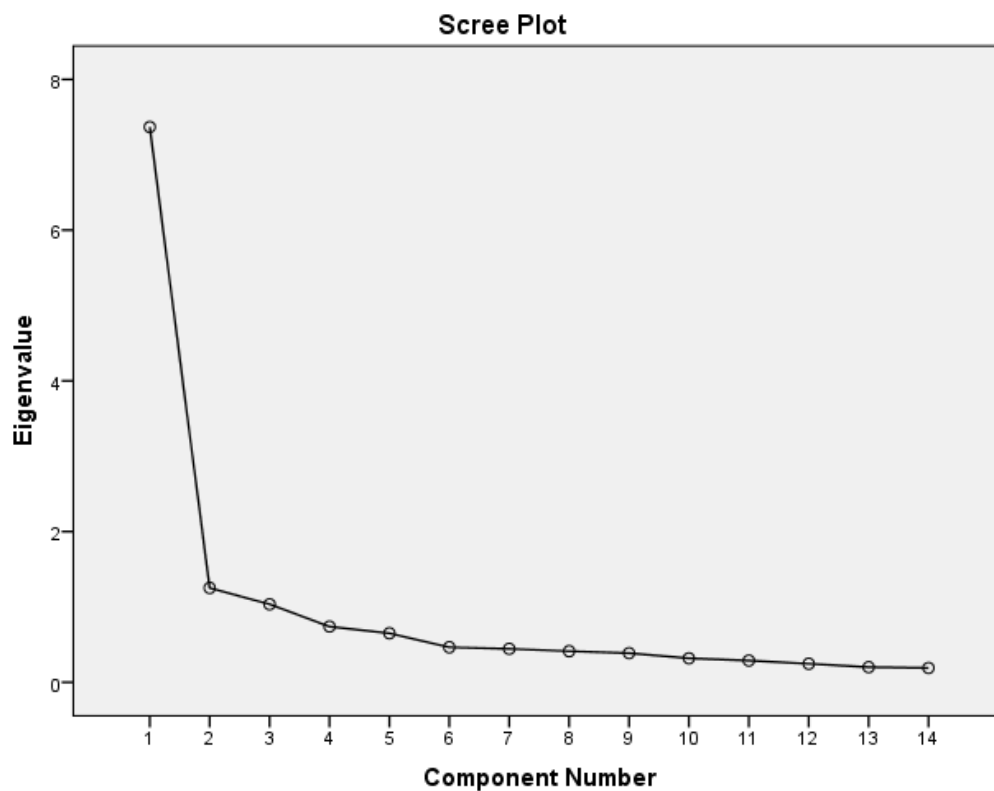
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.369	52.635	52.635	7.369	52.635	52.635
2	1.252	8.944	61.579	1.252	8.944	61.579
3	1.035	7.396	68.975	1.035	7.396	68.975
4	.739	5.282	74.257			
5	.651	4.647	78.904			
6	.465	3.322	82.226			
7	.444	3.170	85.396			
8	.413	2.952	88.348			

9	.387	2.764	91.113			
10	.319	2.278	93.390			
11	.289	2.062	95.452			
12	.246	1.758	97.209			
13	.200	1.429	98.639			
14	.191	1.361	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
L1	.722	-.275-	-.323-
L2	.780	-.387-	-.039-
L3	.768	-.357-	-.174-
L4	.722	-.241-	.320
L5	.724	-.227-	.042
L6	.803	.017	-.281-
L7	.798	.018	-.342-
L8	.712	-.211-	.470
L9	.729	.149	.126
L10	.638	.540	-.153-
L11	.710	.464	-.135-
L12	.671	.429	.320
L13	.683	.099	.437
L14	.674	.143	-.166-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

نتائج التحليل العاملي لمتغير التسارع

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2833.881
	Df
	190
	Sig.
	.000

Communalities

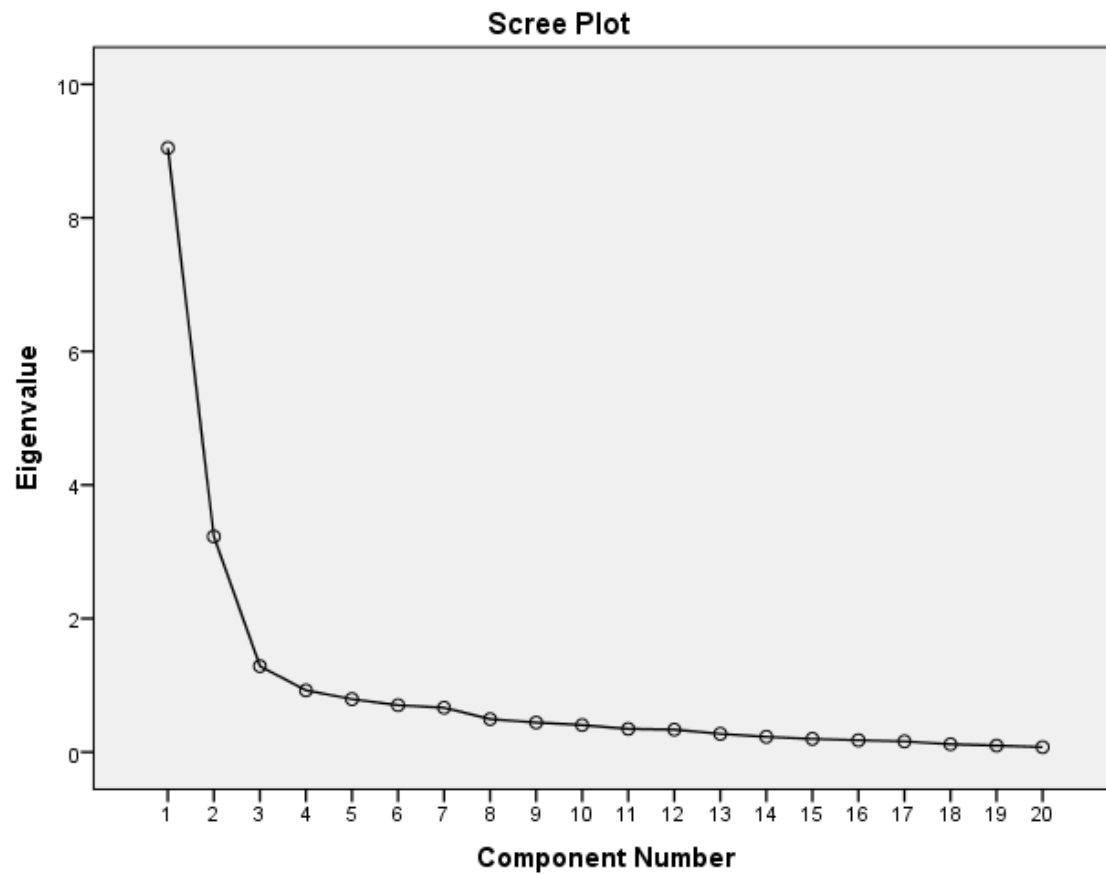
	Initial	Extraction
CI1	1.000	.699
CI2	1.000	.751
CI3	1.000	.692
CI4	1.000	.703
CI5	1.000	.701
CI6	1.000	.739
CI7	1.000	.702
CI8	1.000	.773
CI9	1.000	.758
CI10	1.000	.508
CST1	1.000	.683
CST2	1.000	.714
CST3	1.000	.777
CST4	1.000	.609
CST5	1.000	.561
CST6	1.000	.710
CST7	1.000	.638
CST8	1.000	.629
CST9	1.000	.559
CST10	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.046	45.232	45.232	9.046	45.232	45.232
2	3.228	16.139	61.371	3.228	16.139	61.371
3	1.288	6.439	67.810	1.288	6.439	67.810
4	.924	4.619	72.429			
5	.793	3.965	76.394			
6	.702	3.512	79.906			
7	.664	3.319	83.225			
8	.494	2.469	85.694			
9	.443	2.214	87.908			
10	.405	2.025	89.933			
11	.348	1.738	91.671			
12	.336	1.682	93.352			
13	.274	1.368	94.721			
14	.229	1.146	95.866			
15	.198	.992	96.859			
16	.178	.888	97.747			
17	.160	.802	98.549			
18	.117	.586	99.135			
19	.098	.492	99.627			
20	.075	.373	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
CI1	.613	-.546-	.156
CI2	.651	-.520-	.237
CI3	.735	-.352-	-.164-
CI4	.807	-.227-	-.029-
CI5	.761	-.350-	-.015-
CI6	.746	-.365-	-.223-
CI7	.769	-.313-	-.115-
CI8	.812	-.264-	-.210-
CI9	.782	-.265-	-.275-
CI10	.386	-.500-	.330
CST1	.632	.501	-.183-
CST2	.682	.446	-.223-
CST3	.657	.569	-.147-
CST4	.655	.405	-.125-
CST5	.555	.437	.250
CST6	.560	.169	.606
CST7	.544	.367	.456
CST8	.693	.228	.312
CST9	.633	.395	.049
CST10	.621	.490	-.175-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

نتائج التحليل العاملي لمتغير التعاون

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	10134.913
	741
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
CWB1	1.000	.869
CWB2	1.000	.906
CWB3	1.000	.717
CWB4	1.000	.783
CWB5	1.000	.511
LPR1	1.000	.826
LPR2	1.000	.852
LPR3	1.000	.685
LPR4	1.000	.797
LPR5	1.000	.852
LPR6	1.000	.876
LPR7	1.000	.886
PPR1	1.000	.874
PPR2	1.000	.868
PPR3	1.000	.818
PPR4	1.000	.863
PPR5	1.000	.907
PPR6	1.000	.869
SPR1	1.000	.770
SPR2	1.000	.801
SPR3	1.000	.847
SPR4	1.000	.805
SPR5	1.000	.867
SPR6	1.000	.863
SPR7	1.000	.871
EPPR1	1.000	.804
EPPR2	1.000	.820
EPPR3	1.000	.775
IPRM1	1.000	.820
IPRM2	1.000	.812
IPRM3	1.000	.825
IPRM4	1.000	.824
PRMP1	1.000	.783
PRMP2	1.000	.871
PRMP3	1.000	.836
PRMP4	1.000	.855
PRMP5	1.000	.858
PRMP6	1.000	.772
PRMP7	1.000	.815

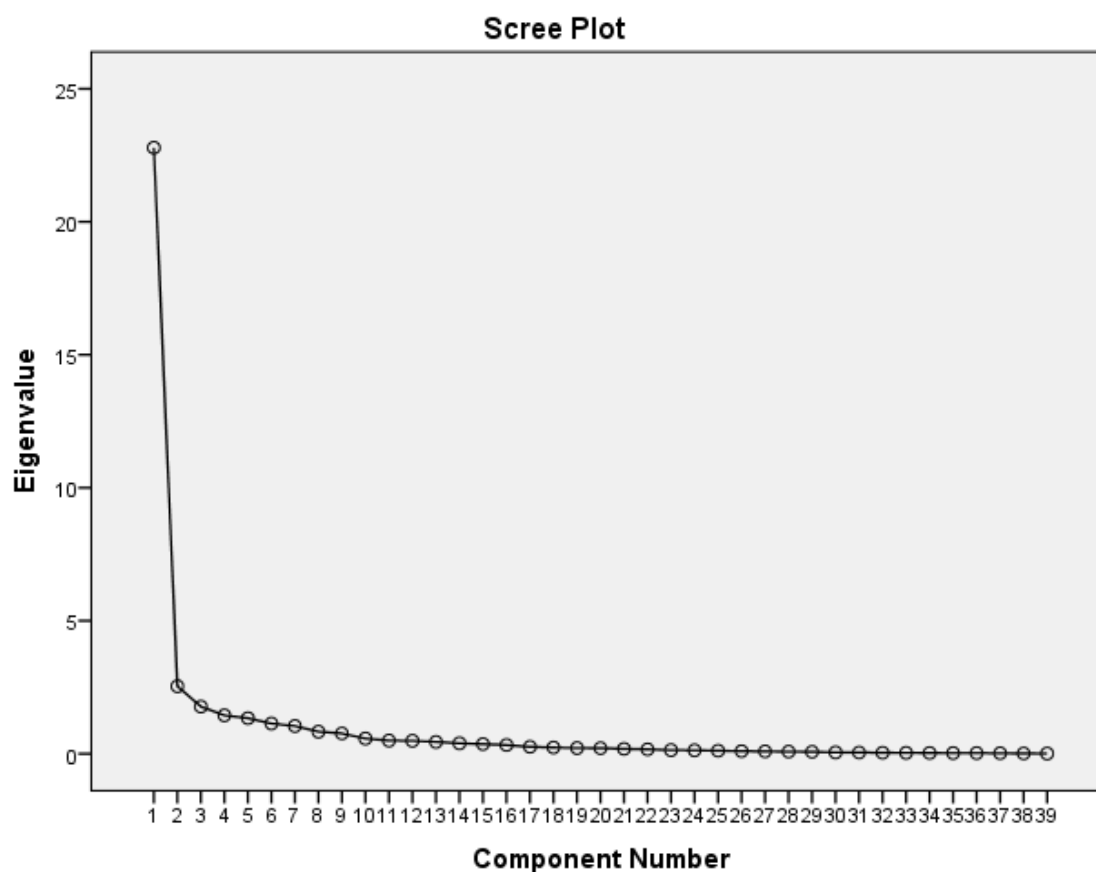
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	22.784	58.421	58.421	22.784	58.421	58.421
2	2.537	6.506	64.927	2.537	6.506	64.927
3	1.773	4.546	69.473	1.773	4.546	69.473
4	1.444	3.703	73.176	1.444	3.703	73.176
5	1.338	3.430	76.606	1.338	3.430	76.606
6	1.136	2.912	79.519	1.136	2.912	79.519
7	1.042	2.672	82.191	1.042	2.672	82.191
8	.828	2.124	84.315			
9	.762	1.955	86.269			
10	.571	1.465	87.735			

11	.495	1.270	89.005			
12	.486	1.247	90.252			
13	.445	1.142	91.394			
14	.394	1.009	92.403			
15	.365	.935	93.339			
16	.329	.843	94.182			
17	.260	.666	94.848			
18	.236	.605	95.453			
19	.212	.544	95.997			
20	.208	.533	96.530			
21	.186	.476	97.006			
22	.165	.422	97.428			
23	.138	.353	97.781			
24	.128	.329	98.110			
25	.114	.293	98.403			
26	.099	.253	98.656			
27	.090	.230	98.886			
28	.078	.201	99.087			
29	.071	.183	99.270			
30	.052	.133	99.403			
31	.045	.115	99.518			
32	.038	.098	99.615			
33	.033	.085	99.700			
34	.028	.073	99.773			
35	.026	.067	99.840			
36	.024	.062	99.902			
37	.018	.047	99.950			
38	.011	.027	99.977			
39	.009	.023	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
CWB1	.460	.496	.416	.342	.316	-.036-	.144
CWB2	.458	.639	.101	.330	.403	-.006-	.081
CWB3	.642	.507	-.106-	.117	-.025-	.051	.139
CWB4	.691	.445	-.162-	.028	-.251-	.018	.135
CWB5	.547	.303	-.118-	.272	-.029-	-.052-	.167
LPR1	.670	.393	-.097-	-.077-	-.453-	-.044-	-.007-
LPR2	.742	.411	-.087-	-.035-	-.341-	-.066-	.059
LPR3	.731	.298	.097	-.150-	-.153-	.031	-.071-
LPR4	.731	.204	-.079-	-.442-	-.018-	.135	-.044-
LPR5	.598	.326	.028	-.559-	.157	-.034-	-.220-
LPR6	.815	.188	-.053-	-.283-	.191	.219	-.093-
LPR7	.786	.261	.009	-.325-	.243	.176	-.058-
PPR1	.801	-.145-	-.256-	.240	.129	.175	-.203-
PPR2	.828	-.023-	-.261-	.145	.037	.150	-.263-
PPR3	.796	-.107-	-.370-	.079	.068	.075	.135
PPR4	.807	-.071-	-.428-	.103	-.037-	.103	.033
PPR5	.790	-.226-	-.445-	.106	.147	.029	.012
PPR6	.803	-.167-	-.344-	.130	.211	-.067-	-.114-
SPR1	.820	-.111-	-.105-	.086	.000	-.138-	-.220-
SPR2	.834	-.069-	-.046-	.150	-.096-	-.140-	-.217-
SPR3	.803	.131	-.087-	.110	-.219-	-.227-	-.256-
SPR4	.794	.004	.179	.027	-.118-	-.306-	-.183-
SPR5	.811	-.134-	.019	.044	.089	-.422-	-.054-
SPR6	.775	-.168-	.369	.075	-.085-	-.152-	-.248-
SPR7	.847	-.222-	.274	.003	-.076-	-.066-	-.137-
EPPR1	.833	-.105-	.277	-.010-	-.148-	.032	-.020-
EPPR2	.852	-.146-	.207	-.161-	.027	.042	.042
EPPR3	.830	-.143-	.168	-.072-	-.067-	.143	.088
IPRM1	.800	-.062-	.169	-.069-	.347	-.147-	.032
IPRM2	.814	-.133-	.058	-.153-	.321	-.013-	.028
IPRM3	.850	-.217-	-.040-	-.087-	.176	-.072-	.097

IPRM4	.826	-.221-	-.014-	-.031-	-.036-	.215	.208
PRMP1	.601	-.015-	.440	.274	-.024-	.368	-.132-
PRMP2	.785	-.147-	.206	.273	-.126-	.309	-.064-
PRMP3	.759	-.320-	.058	-.049-	-.213-	.297	.135
PRMP4	.759	-.147-	-.076-	-.084-	.010	-.363-	.336
PRMP5	.868	-.075-	.043	.018	-.124-	-.018-	.284
PRMP6	.785	-.272-	.159	-.047-	-.007-	-.031-	.232
PRMP7	.806	-.170-	.115	-.053-	-.050-	-.106-	.327

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

نتائج التحليل العاملي لمتغير الابتكار

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	1958.090
	66
	.000

Communalities

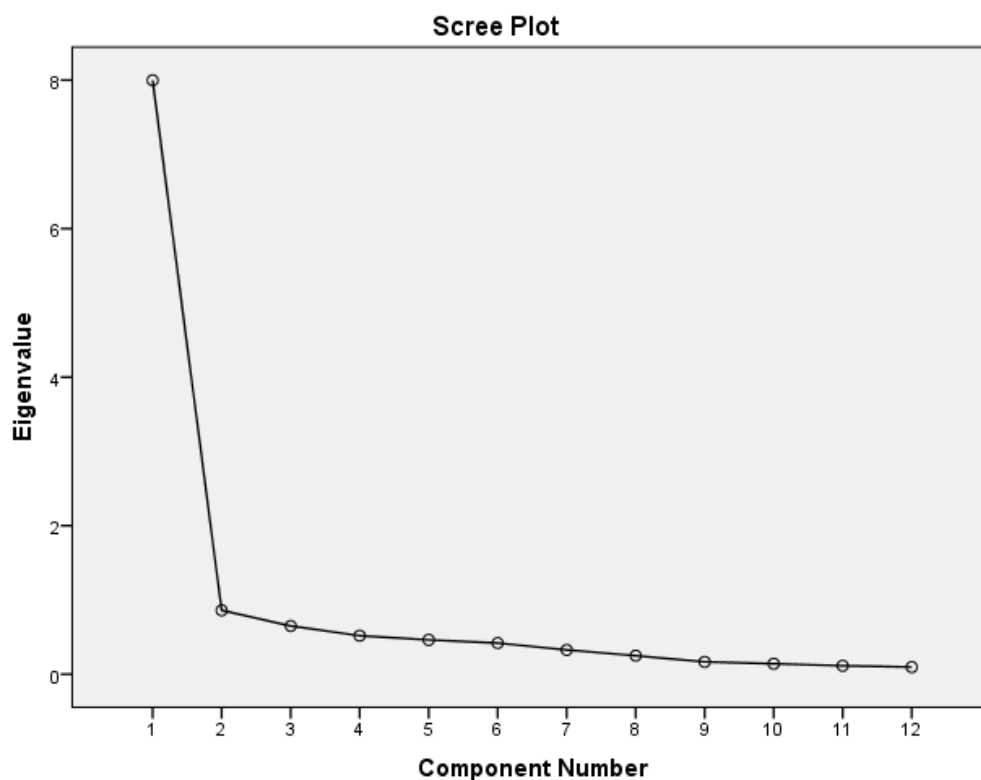
	Initial	Extraction
INN1	1.000	.547
INN2	1.000	.606
INN3	1.000	.667
INN4	1.000	.747
INN5	1.000	.669
INN6	1.000	.693
INN7	1.000	.717
INN8	1.000	.678
INN9	1.000	.645
INN10	1.000	.746
INN11	1.000	.755
INN12	1.000	.527

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.997	66.639	66.639	7.997	66.639	66.639
2	.860	7.163	73.801			
3	.650	5.413	79.214			
4	.519	4.322	83.536			
5	.463	3.854	87.390			
6	.419	3.494	90.884			
7	.327	2.728	93.611			
8	.249	2.079	95.690			
9	.166	1.385	97.076			
10	.141	1.175	98.251			
11	.114	.948	99.199			
12	.096	.801	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
INN1	.740
INN2	.778
INN3	.817
INN4	.864
INN5	.818
INN6	.833
INN7	.847
INN8	.823
INN9	.803
INN10	.864
INN11	.869
INN12	.726

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

نتائج التحليل العائلي لمتغير الاحتفاظ بالعملاء

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2265.097
	Df
	153
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TA1	1.000	.721
TA2	1.000	.605
TA3	1.000	.772

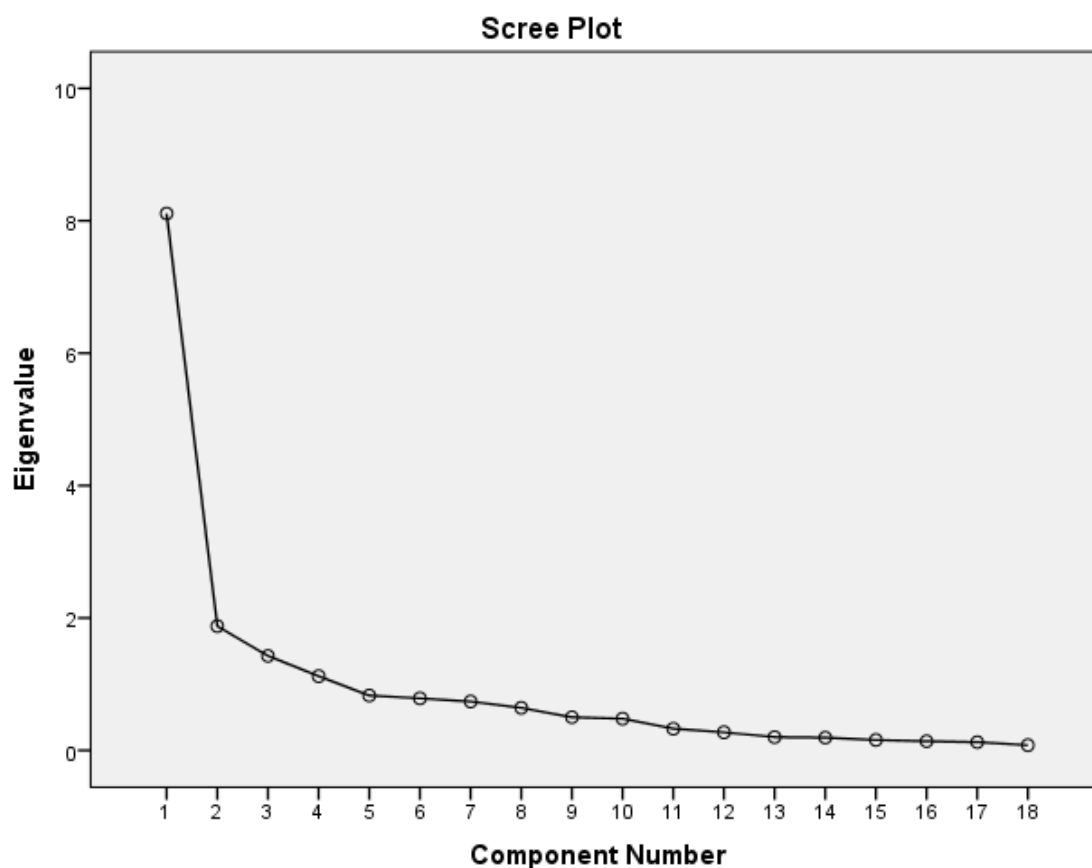
TA4	1.000	.706
TA5	1.000	.507
RE1	1.000	.705
RE2	1.000	.738
RE3	1.000	.689
RES1	1.000	.703
RES2	1.000	.841
RES3	1.000	.749
RES4	1.000	.781
ASS1	1.000	.644
ASS2	1.000	.747
ASS3	1.000	.675
EM1	1.000	.560
EM2	1.000	.713
EM3	1.000	.679

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.110	45.056	45.056	8.110	45.056	45.056
2	1.876	10.423	55.478	1.876	10.423	55.478
3	1.428	7.933	63.411	1.428	7.933	63.411
4	1.121	6.229	69.640	1.121	6.229	69.640
5	.829	4.604	74.244			
6	.786	4.365	78.610			
7	.738	4.102	82.711			
8	.643	3.571	86.282			
9	.500	2.778	89.060			
10	.479	2.659	91.719			
11	.328	1.820	93.539			
12	.273	1.518	95.056			
13	.201	1.117	96.173			
14	.192	1.067	97.240			
15	.157	.871	98.111			
16	.137	.763	98.874			
17	.125	.692	99.566			
18	.078	.434	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
TA1	.678	-.296-	-.033-	.415
TA2	.670	-.339-	.117	-.167-
TA3	.792	-.355-	.117	-.070-
TA4	.432	-.703-	.154	-.031-
TA5	.684	-.171-	-.031-	-.093-
RE1	.776	-.200-	-.236-	-.083-
RE2	.789	.115	-.209-	.242
RE3	.572	.085	-.339-	.489
RES1	.701	-.106-	.224	-.387-
RES2	.752	.063	-.335-	-.399-
RES3	.700	.250	-.416-	-.156-
RES4	.703	.525	.089	-.052-
ASS1	.643	.167	-.446-	-.053-
ASS2	.497	.510	.488	.041
ASS3	.647	.009	.505	-.029-
EM1	.726	-.019-	.182	-.007-
EM2	.592	.560	.224	.005
EM3	.607	-.092-	.204	.510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

نتائج مقارنة كل سمة من سمات مصفوفة الأداء المتوازن الفعال مع القيمة المتوسطة 3

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	175	2.9502	.77294	.05843
المستمر التحسين	175	2.9909	.87922	.06646
Six-sigma عمل فريق اختيار	175	2.8103	.70622	.05339
التسارع	175	2.9006	.68485	.05177
المصرف داخل العمل سياق	175	2.8446	.70991	.05366
الشركاء علاقات قيادة	175	2.7845	.74983	.05668

الشركاء علاقات تخطيط	175	2.9124	.78190	.05911
الشركاء علاقات دعم	175	2.9404	.77965	.05894
الشركاء علاقات أداء تقييم	175	2.9029	.83128	.06284
علاقات إدارة تحسين الشركاء	175	3.0771	.81811	.06184
الشركاء علاقات إدارة عمليات	175	3.0343	.75670	.05720
التعاون	175	2.9280	.67678	.05116
الابتكار	175	2.7224	.84816	.06412
الملموسية	175	3.4446	.87024	.06578
الثقة الاعتمادية،	175	3.6324	.90131	.06813
الاستجابة	175	3.5171	.88351	.06679
الأمان	175	3.7448	.72335	.05468
التعاطف	175	3.5714	.81482	.06159

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة	-.852-	174	.395	-.04980-	-.1651-	.0655
المستمر التحسين	-.138-	174	.891	-.00914-	-.1403-	.1220
Six-sigma عمل فريق اختيار	-3.554-	174	.000	-.18971-	-.2951-	-.0843-
التسارع	-1.921-	174	.056	-.09943-	-.2016-	.0027
المصرف داخل العمل سياق	-2.896-	174	.004	-.15543-	-.2613-	-.0495-
الشركاء علاقات قيادة	-3.802-	174	.000	-.21551-	-.3274-	-.1036-
الشركاء علاقات تخطيط	-1.482-	174	.140	-.08762-	-.2043-	.0290
الشركاء علاقات دعم	-1.011-	174	.313	-.05959-	-.1759-	.0567
الشركاء علاقات أداء تقييم	-1.546-	174	.124	-.09714-	-.2212-	.0269
علاقات إدارة تحسين الشركاء	1.247	174	.214	.07714	-.0449-	.1992
الشركاء علاقات إدارة عمليات	.599	174	.550	.03429	-.0786-	.1472
التعاون	-1.407-	174	.161	-.07198-	-.1730-	.0290
الابتكار	-4.330-	174	.000	-.27762-	-.4042-	-.1511-
الملموسية	6.758	174	.000	.44457	.3147	.5744
الثقة الاعتمادية،	9.282	174	.000	.63238	.4979	.7669
الاستجابة	7.743	174	.000	.51714	.3853	.6490
الأمان	13.620	174	.000	.74476	.6368	.8527
التعاطف	9.277	174	.000	.57143	.4499	.6930

نتائج مقارنة سمات مصفوفة الأداء المتوازن الفعال وفقاً لقطاع المصرف

Group Statistics

	القطاع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	عام قطاع	77	2.6178	.67662	.07711
	خاص قطاع	98	3.2114	.74591	.07535
المستمر التحسين	عام قطاع	77	2.5558	.86868	.09900
	خاص قطاع	98	3.3327	.72606	.07334
Six-sigma عمل فريق اختيار	عام قطاع	77	2.5909	.66038	.07526
	خاص قطاع	98	2.9827	.69624	.07033
التسارع	عام قطاع	77	2.5734	.63947	.07287
	خاص قطاع	98	3.1577	.60761	.06138
المصرف داخل العمل سياق	عام قطاع	77	2.7532	.71884	.08192
	خاص قطاع	98	2.9163	.69811	.07052
الشركاء علاقات قيادة	عام قطاع	77	2.5232	.71752	.08177
	خاص قطاع	98	2.9898	.71303	.07203
الشركاء علاقات تخطيط	عام قطاع	77	2.7316	.68246	.07777
	خاص قطاع	98	3.0544	.82791	.08363
الشركاء علاقات دعم	عام قطاع	77	2.7421	.72955	.08314
	خاص قطاع	98	3.0962	.78589	.07939
الشركاء علاقات أداء تقييم	عام قطاع	77	2.5974	.78981	.09001
	خاص قطاع	98	3.1429	.78648	.07945
الشركاء علاقات إدارة تحسين	عام قطاع	77	2.7565	.77796	.08866

خاص قطاع	98	3.3291	.76201	.07698
الشركاء علاقات إدارة عمليات	77	2.8200	.72117	.08219
خاص قطاع	98	3.2026	.74469	.07523
التعاون	77	2.7034	.64849	.07390
خاص قطاع	98	3.1045	.64857	.06552
الابتكار	77	2.4654	.83905	.09562
خاص قطاع	98	2.9243	.80324	.08114

Group Statistics

	المصرفي القطاع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الملموسية	عام قطاع	77	3.1792	.75085	.08557
	خاص قطاع	98	3.6531	.90385	.09130
الثقة الاعتمادية،	عام قطاع	77	3.1818	.83517	.09518
	خاص قطاع	98	3.9864	.78927	.07973
الاستجابة	عام قطاع	77	3.1461	.90807	.10348
	خاص قطاع	98	3.8087	.74768	.07553
الأمان	عام قطاع	77	3.3853	.75523	.08607
	خاص قطاع	98	4.0272	.55546	.05611
التعاطف	عام قطاع	77	3.1299	.81319	.09267
	خاص قطاع	98	3.9184	.62966	.06361

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة	Equal variances assumed	.770	.381	-5.441	173	.000	-.59356	.10908	-.80886	-.37826
	Equal variances not assumed			-5.506	169.411	.000	-.59356	.10781	-.80638	-.38074
المستمر التحسين	Equal variances assumed	1.642	.202	-6.442	173	.000	-.77681	.12059	-1.01483	-.53879
	Equal variances not assumed			-6.305	147.510	.000	-.77681	.12320	-1.02028	-.53334
عمل فريق اختبار Six-sigma	Equal variances assumed	.016	.899	-3.779	173	.000	-.39174	.10366	-.59635	-.18714
	Equal variances not assumed			-3.803	166.948	.000	-.39174	.10301	-.59510	-.18838
التسارع	Equal variances assumed	1.192	.276	-6.170	173	.000	-.58428	.09469	-.77118	-.39737
	Equal variances not assumed			-6.132	159.273	.000	-.58428	.09528	-.77245	-.39610
داخل العمل سياق المصرف	Equal variances assumed	.024	.876	-1.514	173	.132	-.16308	.10771	-.37568	.04952

Equal variances not assumed			- 1.509-	161.072	.133	-.16308-	.10809	-.37654-	.05038
علاقات قيادية	Equal								

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تخطيط الشركاء علاقات	Equal variances assumed	.216	.643	- 2.762-	173	.006	-.32282-	.11687	-.55349-	-.09215-
	Equal variances not assumed			- 2.827-	172.581	.005	-.32282-	.11421	-.54824-	-.09740-
علاقات دعم الشركاء	Equal variances assumed	.719	.398	- 3.053-	173	.003	-.35409-	.11599	-.58303-	-.12516-
	Equal variances not assumed			- 3.080-	168.207	.002	-.35409-	.11495	-.58103-	-.12716-
أداء تقييم الشركاء علاقات	Equal variances assumed	.224	.637	- 4.546-	173	.000	-.54545-	.11999	-.78229-	-.30862-
	Equal variances not assumed			- 4.543-	163.024	.000	-.54545-	.12005	-.78252-	-.30839-
تحسين علاقات إدارة الشركاء	Equal variances assumed	.015	.902	- 4.889-	173	.000	-.57259-	.11712	-.80375-	-.34143-
	Equal variances not assumed			- 4.877-	161.753	.000	-.57259-	.11741	-.80444-	-.34073-
عمليات علاقات إدارة الشركاء	Equal variances assumed	.116	.733	- 3.421-	173	.001	-.38259-	.11185	-.60335-	-.16183-
	Equal variances not assumed			- 3.434-	165.612	.001	-.38259-	.11141	-.60256-	-.16261-
التعاون	Equal variances assumed	.733	.393	- 4.061-	173	.000	-.40103-	.09876	-.59597-	-.20610-
	Equal variances not assumed			- 4.061-	163.350	.000	-.40103-	.09876	-.59605-	-.20602-
الابتكار	Equal variances assumed	.047	.829	- 3.679-	173	.000	-.45895-	.12475	-.70518-	-.21273-
	Equal variances not assumed			- 3.660-	159.899	.000	-.45895-	.12541	-.70662-	-.21129-

الموسمية	Equal variances assumed	2.477	.117	-3.704-	173	.000	-.47384-	.12793	-.72635-	-.22133-
	Equal variances not assumed			-3.787-	172.439	.000	-.47384-	.12513	-.72083-	-.22685-
الاعتمادية، الثقة	Equal variances assumed	1.611	.206	-6.525-	173	.000	-.80458-	.12331	-1.04797-	-.56118-
	Equal variances not assumed			-6.480-	158.814	.000	-.80458-	.12416	-1.04979-	-.55936-
الاستجابة	Equal variances assumed	2.348	.127	-5.293-	173	.000	-.66257-	.12518	-.90965-	-.41549-
	Equal variances not assumed			-5.172-	146.059	.000	-.66257-	.12811	-.91577-	-.40937-
الأمان	Equal variances assumed	6.551	.011	-6.477-	173	.000	-.64193-	.09911	-.83755-	-.44631-
	Equal variances not assumed			-6.248-	135.197	.000	-.64193-	.10274	-.84512-	-.43874-
التعاطف	Equal variances assumed	9.780	.002	-7.230-	173	.000	-.78850-	.10905	-1.00374-	-.57325-
	Equal variances not assumed			-7.015-	140.109	.000	-.78850-	.11240	-1.01072-	-.56628-

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Banking and insurance Department**



A Proposal Model to Use The Six Sigma Balanced Scorecard In Strategic Performance Assessment In Banks

**A comparative analytical study on a sample of public and
private banks in Damascus**

**Dr's submitted to obtain
Doctoral Degree in Financial and banking science –
Banking and insurance Department**

**Prepared by
Lilas Fawaz Al Lahham**

**Supervision
Assistant Professor
Dr. Afif Sandouk**

**Co-Supervision
Professor
Dr. Raed Al- Sarn**

2019