شبكة المعلومات الجامعية

بسم الله الرحمن الرحيم

HOSSAM MAGHRABY

شبكة المعلومات الجامعية

شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الالكتروني والميكروفيلم

HOSSAM MAGHRABY

شبكة المعلومات الجامعية

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها

علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات

يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار

HOSSAM MAGHRABY

بعض الوثائق الأصلية تالفة

HOSSAM MAGHRABY

شبكة المعلومات الجامعية

بالرسالة صفحات

لم ترد بالأصل

HOSSAM MAGHRABY

جامعــة دمشــق
كليــة الاقتصاد
قســـم المحاسبة

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية

(حالة عملية مقارنة)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إعداد

رانيا محمد نزيه الزرير

إشراف

أ.د. حسين القاضي أ. د. رضوان العمار

2008

إهداء

إلى النعمة الإلهية التي وهبني الله إياها

عائلتي

- **والدي:**

مشيت معي الطريق الطويل لتوصلني إلى برّ الأمان.

- **والدتي:**

أعطيتني وولديّ حباً وعطفاً يكفي سكان العالم.

- **ولديّ محمد خير وهبة الله:**

أنتما حاضري ومستقبلي وأملي الكبير.

- **أخي محمد خير:**

رفيق الطفولة والصبا.

شكر وتقدير

بعد إتمامي لهذا البحث بعون الله، يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من:

الأستاذ الدكتور حسين القاضي والأستاذ الدكتور رضوان العمار

اللذان تفضلا بالإشراف على هذا البحث، فكانا لي مرشدين وناصحين في مسيرتي العلمية والمهنية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بمناقشة بحثي:

الدكتور صافي فلّوح

الدكتور ابراهيم فتّوح

الدكتور ناجي جمال

الدكتور نضال العربيد

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني لإتمام هذا البحث ولا سيما:

الدكتور ملهم ديبو المدير العام للمصرف العقاري السوري

الدكتور عبد الرزاق حساني المدير العام لمصرف التسليف الشعبي

الدكتور أنيس معراوي المدير العام للمصرف الصناعي السوري

وشكر خاص للأستاذ الدكتور خليل الشّماع، الذي أمدّني بالكثير من النصائح والمراجع المتعلقة بموضوع البحث.

لجنة الحكم

الأستاذ الدكتور حسين القاضي	عضواً مشرفاً
الأستاذ الدكتور صافي فلّوح	عضواً
الأستاذ الدكتور ابراهيم فتّوح	عضواً
الأستاذ المساعد الدكتور ناجي جمّال	عضواً
الأستاذ المساعد الدكتور نضال العربيد	عضواً

تمهيد:

في ظل قصور مقاييس الأداء التقليدية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في منظمات الأعمال، وعلى توفير مؤشرات تمكّن تلك المنظمات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية، ظهرت الحاجة لأنظمة جديدة أكثر ملاءمة وإبداعية وبعيدة عن المركزية في اتخاذ القرارات مع التركيز على حاجات العملاء ومتطلباتهم والتركيز على المساءلة من خلال الاعتماد على الرقابة الذاتية والشفافية في تقييم الأداء وتطويره.

من هنا ظهرت فكرة بناء نظام متكامل لتقييم كفاية الأداء، حيث قام Kaplan و Norton عام 1992 باختيار عدد من كبرى منظمات الأعمال لتحديد متطلبات قياس كفاءة الأداء الشامل وتوصلا إلى إيجاد نظام جديد أطلقا عليه نظام بطاقة التقييم المتوازن للأداء Balanced Scorecard، ويوفر هذا النظام مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية لمختلف أنواع المنظمات، حيث يتضمن المقاييس المالية التي تقدم وصفاً عن نتائج الأحداث الماضية إلى جانب المقاييس غير المالية التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي، وبالتالي فإن بطاقة التقييم المتوازن للأداء تسمح باختبار المنظمة وفق أربعة محاور مختلفة هي:

- المحور المالي Financial Perspective.
- محور العملاء Customer Perspective.
- محور عمليات التشغيل الداخلية Internal Business Process Perspective.
- محور التعلم والنمو Learning and Growth perspective

ونظراً لأهمية هذا النظام في تقييم أداء المنظمات، فقد تناولت هذه الدراسة تقييم أداء المصارف الحكومية في سورية من خلال التركيز على المحاور الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن للأداء في ظل المتغيرات المحلية وتزايد المنافسة في السوق المصرفي، وهي منافسة لا تعتمد على الجودة والسعر فقط كأساس

للمفاضلة، بل أصبحت في إطار من الشمولية بحيث أضافت بعداً جديداً إلى أنشطة المصارف المحلية فرض عليها إيجاد قاعدة صلبة للتميز والتطوير، خاصة في مجال اكتساب المهارة المصرفية المتطورة وتحفيز القدرات لرفع مستوى الإنتاجية والأداء بسلوك متميز في التعامل مما يمكّن هذه المصارف من تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لتحقيق النجاح والبقاء ودعم الميزات التنافسية التي تمتلكها.

2- مشكلة البحث

في سورية يكاد ينعقد الإجماع على قصور الجهاز المصرفي الحكومي عن لعب الدور المنوط به في الوقت الحاضر، حيث تعاني المصارف الحكومية في سورية من العديد من نقاط الضعف الأساسية نذكر منها:

- ضعف استيعاب التكنولوجيا الحديثة في أعمالها بينما يعد العصر الحالي عصر التوسع في استخدام تقانات المعلومات وتطبيقها بشكل موسع في مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع المصرفي والمالي بشكل متسارع، مما أدى إلى تغيير أسلوب تقديم الخدمات المصرفية والأنشطة.
- ضعف الكفاءة الإدارية والبشرية فيها.
- التخصص في أعمال المصارف.
- ضعف تطبيق معايير العمل المالي والمصرفي الدولي (معايير بازل، معايير المحاسبة الدولية، معايير مكافحة تبييض الأموال.. وغيرها).

وبدخول المصارف الخاصة التي بدأت في العمل إلى جانب المصارف الحكومية تصبح المنافسة في السوق المصرفية مرشحة للتصاعد وسط عزم المصارف الحكومية على تطوير ذاتها ومنافسة المصارف الجديدة الخاصة المتميزة بإمكاناتها على أكثر من صعيد وفي ظل الحديث عن توسع إضافي في عددها.

من هنا يتمثل الغرض من البحث بقياس أداء المصارف الحكومية في سورية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء BSC بما يفيد في معرفة أسباب جعل هذه المصارف عاجزة عن لعب دورها الأساسي في خدمة التنمية من جهة.

وبتطوير نموذج مقترح لتحسين أدائها، بحيث يتم التركيز على أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية واستراتيجية هذه المصارف وبالتالي تحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها من جهة أخرى.

3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1- تطوير نموذج يتكون من مجموعة من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء المصارف الحكومية في سورية والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها.

2- تقييم أداء المصارف الحكومية في سورية بناءاً على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.

3- الوقوف على أهمية الدور المنوط بالتحليل المالي في هذه المصارف في مجال خدمة الإدارة العليا ومساعدتها على القيام بعملية الرقابة والمتابعة وقياس الأداء والتخطيط المستقبلي للتعرف على مدى سلامة مركزها المالي وحسن أدائها لرسالتها ومدى تقيدها بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل في هذا القطاع، ومدى قدرة هذه القوانين والجهات التي تصدرها على تحسين أداء المصارف.

4- زيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة التقييم المتوازن للأداء لما له من أهمية للتطوير في مجال التمويل والمحاسبة من أجل المساهمة في الإطار المعرفي المحدود لهذا الموضوع في سورية.

4- أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من المجال التطبيقي له، حيث تمر سورية في مرحلة إصلاح اقتصادي شامل،ومن أهم مرتكزاته الإصلاح المصرفي، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

1- مساعدة المصارف الحكومية في سورية على متابعة ومراقبة أدائها بالاعتماد على النموذج المقترح لتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف.

2- الحصول على تقارير الأداء لتكون نمطاً أدائياً يعكس نتائج أكثر من فترة زمنية واحدة بالنسبة للمصرف وبالتالي زيادة القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف سواء أكان ذلك بالنسبة للمصرف نفسه أو مقارنته مع المصارف الأخرى.

3- التركيز على البعد الاستراتيجي في الصناعة المصرفية من حيث تحديد الرؤية الاستراتيجية والأهداف ومؤشرات قياس الأداء، مما يساعد على بناء إحساس مشترك حول استراتيجية المصرف، وربط الممارسات والنشاطات قصيرة الأجل بالاستراتيجيات بعيدة المدى وتحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها.

4- التحول من أنظمة الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة فعّالة تلعب دوراً تشخيصياً واستراتيجياً من حيث تحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييمه والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي، مما يؤدي إلى تشجيع وتحفيز فاعلية المصرف في المساءلة ومتابعة الأداء.

منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. (بدر، ص228) فمن خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي Descriptive and Inferential statistics تم اختبار فرضيات البحث الموضوعة لقياس مجموعة من المحاور التي تم عرضها في الجانب النظري، وقامت الباحثة ببناء ثلاثة نماذج من الاستبانات لجمع البيانات الضرورية، وبعقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عينة من الكادر الإداري في المصارف المدروسة وعينة من عملاء هذه المصارف.

ومن خلال دراسة الأدبيات المتاحة الخاصة ببطاقة التقييم المتوازن للأداء، تم تطوير بطاقة تصلح لاستخدامات المصارف الحكومية في سورية.