

أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي*

زهراء غازي ذنون الدباغ

مدرس مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

أدى التنافس والضغوطات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى الحاجة إلى معلومات مالية وغير مالية لتقييم أدائها الحالي والعمل على تحسينه من خلال نظام متكامل لقياس الأداء وتقويمه عن طريق ترجمة رسالة المنظمة إلى مجموعة المقاييس التي تقدم الإطار لتنفيذ الإستراتيجية وبما يتناسب مع طبيعة البيئة المحيطة بها، وفي هذا المجال تضمن هذا البحث محاولة إظهار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الخمسة لتقييم الأداء وجودة الخدمة ليسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمصرف الصناعي العراقي وبهدف تحقيق ذلك انطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين، تبين الأولى مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مناهير بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد جودة الخدمة، وتوضح الثانية وجود تأثير معنوي لمناهير بطاقة الأداء المتوازن في أبعاد جودة الخدمة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمة على المستويين الكلي والجزئي وهذا يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، كما تم التوصل إلى عدد من المقترحات المرتبطة بمشكلة البحث وأهدافه والتي تساعد المصرف على تقديم أفضل الخدمات لزبائنه وأهمها السعي المستمر من قبل إدارة المصرف على رفع مستوى الجودة للحصول على الجوائز والشهادات التقديرية التي تمثل تحفيز ودعم لدى إدارة المصرف والعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، جودة الخدمة.

Balance Score Card Impact on the Quality of Banking Service

A Survey Study of the Opinions of Sample Workers at the Iraqi Industrial Bank

Zahraa Ghazi Thanoon AlDabbagh

Asst. Lect., College of Administration and Economy, Mosul University

Abstract

The Competition and pressure that face the organizations in the contemporary business environment lead to the need for financial and non-financial information to evaluate their current performance and try to improve it by an integrated system to measure the performance and evaluate it. Through using group of scales, that provides a framework to accomplish, the strategy in accordance with the nature of the surrounding environment. In this respect, the research attempts to discover the relationship between the balance score card aspects to evaluate service and quality dimensions to participate in supporting the competitive status of the Iraqi Industrial Bank (As Studied Bank). In order to achieve that, the research depends on two main hypotheses; the first one shows the extent of the statistical significant correlation between the balance score aspects card and the service quality dimensions. The second shows that there is a significant influence of the balance score aspects card on the quality of the service.

The research comes up with a set of conclusions; one of them is the existence of a sprintal correlation between Balance Score Card and the Quality of Banking Service on both levels: portial level and total level. This correlation affirms the main hypothesis of the research and its consequent hypotheses.

In addition, a set of suggestions that help in solving the problem of the research is given. A major suggestion is the need for the continuous effort of the bank management to provide its customers with the best services to get a word and honor certificates which provides motivation and support for both bank management and workers.

Keywords: Balance Score Card, Service Quality (SERVQUAL).

المقدمة:

بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل التي تعتمد على منهجية واضحة في استخدام المعلومات ووضع الأوليات للمنظمة لقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وبالنظر لما تواجهه المنظمات من ضغوطات كبيرة في ممارسة أعمالها وضرورة اختيار الطريق الناجح في توجهاتها للمستقبل تم تنظيم المعلومات ضمن خمسة محاور هي (الزبون، المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، البيئي) إذ تحاول هذه البطاقة التغلب على عجز أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تركز على المنظور المالي فقط وتهمل بقية المناظير وتفتقد إلى البعد الاستراتيجي من خلال التركيز على الأهداف القصيرة الأجل فقط من دون التفكير برضا الزبائن وتحسين عمليات المنظمة الداخلية وتوظيف جهودها في تحفيز العاملين وتثقيفهم للتعليم والنمو والحفاظ على بيئة المنظمة ومسؤوليتها تجاه المجتمع، لذلك فإن المنظمات تتجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستفادة من نتائجها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال السعي المستمر لتلبية متطلبات الزبائن والتفوق عليها بالاعتماد على مقياس جودة الخدمة الذي يستخدم لمراقبة مستوى الجودة الحالي ومقارنته مع أداء المنافسين لضمان البقاء في بيئة الأعمال والعمل على خلق التحسينات التي تزيد من ديمومة البقاء في السوق.

خطة البحث:

لغرض تغطية البحث فقد تم تقسيمه إلى مجموعة محاور هي:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الجانب النظري.

المحور الثالث: الجانب العملي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما تصور إدارة المصرف ازاء كل من بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمة المصرفية؟
٢. ما طبيعة العلاقة والأثر بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن وابعاد جودة الخدمة المصرفية في المصرف قيد البحث؟
٣. هل يمكن تقييم جودة الخدمة في المصرف قيد البحث من خلال اعتماد بطاقة الأداء المتوازن؟

هدف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. تسليط الضوء على مناظير بطاقة الأداء المتوازن والتوصل إلى أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية.
٢. محاولة تقديم انموذج افتراضي يحدد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمة المصرفية واختباره.
٣. تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في زيادة جودة خدمات المصرف.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في:

١. تحديد مديات التفاعل بين ابعاد جودة الخدمة المصرفية بوصفها المتغير المعتمد ومناظير بطاقة الأداء المتوازن بوصفها المتغير المستقل بهدف اكتشاف نوع ومستوى تلك العلاقة ومعنوياتها إحصائياً.
٢. الاستفادة من المفاهيم الإدارية المعاصرة وكيفية تطبيقها من أجل تعزيز المزايا التنافسية من قبل المصرف قيد البحث.

فرضيات البحث وأنموذجه:

يستند البحث إلى فرضيتين هما:

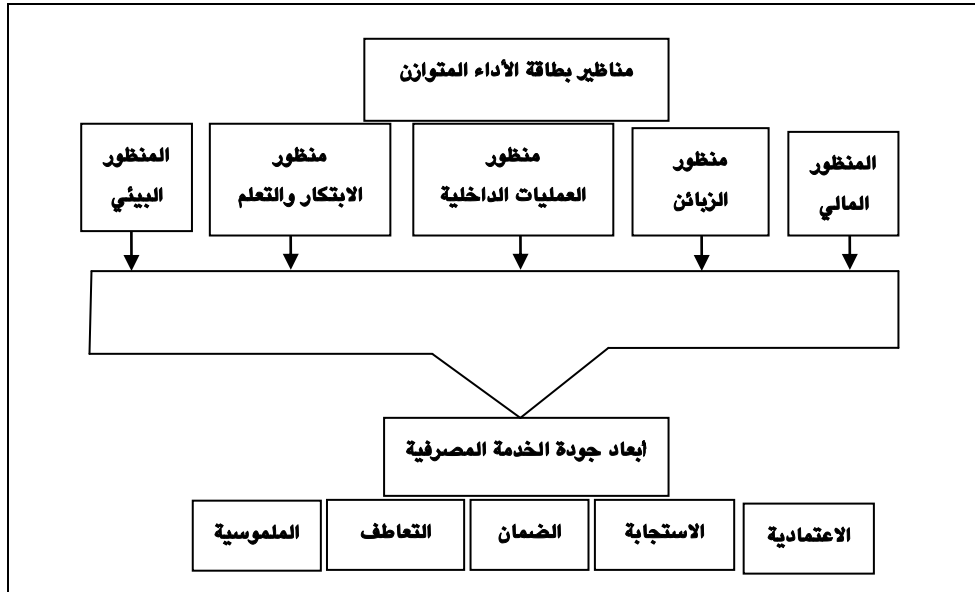
أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد جودة الخدمة المصرفية وتنبثق عنها:

- وجود علاقة بين كل منظور من المناظير وهي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، البيئي) وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

ب. تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمة المصرفية وتنبثق منها:

- وجود تأثير معنوي لكل منظور من المناظير وهي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، البيئي) وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

يبين الشكل (١) الأنموذج الافتراضي للبحث من حيث المتغير المفسر (مناظير بطاقة الأداء المتوازن) الذي سيتم ملاحظة تأثيره في المتغير المستجيب (أبعاد جودة الخدمة المصرفية).



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل (١)

الأنموذج الافتراضي للبحث

المحور الثاني: الجانب النظري

ولاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Score Card

المفهوم:

بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء تعرف بأنها: نظام لقياس الأداء يحتوي على كلتا المقاييس المالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار. ويتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية هي الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية الأداء الماضي ويوفر محركات للأداء المستقبلي (عبد الحليم، ٢٠٠٥، ١٣-١٤).

أما (Suprapto, 2009, 40-41) فيرى أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم الإستراتيجية إلى خطوات التشغيل وهي تعتمد من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ويفيد استخدام BSC في التطوير والنمو ومراقبة الأداء وتؤكد على التركيز على ما هو مهم بالنسبة للمنظمة من خلال تحديد الأهداف والمسؤوليات، وهي أحد أكثر أفكار القرن العشرين المؤثرة لقياس الأداء الاستراتيجي وطورت لتوجيه الشركات للتوصل إلى نتائج الإنجاز من خلال إقامة استراتيجية في صميم عمل المنظمة وهي نظام مختلف عن نظام قياس الأداء الحالي.

ويستند مفهوم BSC على فرضية الاستخدام الكفوء واستثمار رأس المال فليس الهدف الحصول على مزايا تنافسية، وإنما زيادة العوامل المؤثرة الأخرى كرأس المال الفكري وخلق المعرفة والتوجه نحو الزبون بحيث يصبح أكثر اهتماماً.

ويرى (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩، ٧٥٠) أنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات فاستخدامها يكون بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية وتقييم نتائجها المتحققة.

وعرفها (العمري، ٢٠٠٦، ١٦-١٧) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة وهي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد المقاييس جميعها التي تستخدمها المنظمة.

في حين يرى (الحسن، ٢٠٠٩، ١٥) أنها تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المنظمة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من إستراتيجيتها ومدى إرضاءها للزبون والعاملين وعلاقتها مع المجهزين ومستوى النمو والتطور الذي وصلت اليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة فضلاً عن كونها أداة تمكن الإدارة من إعادة برمجة الاتصالات بين الإدارات العليا من جانب والعاملين في كل المستويات لإيصال مفهوم إستراتيجية المنظمة والأهداف العامة والخاصة التي ينبغي على العاملين الالتزام بها والسعي لتحقيقها مستقبلاً.

أما (Anthony et.al., 2004, 496) فيرى أنها تتبنى التوازن ما بين عدة مقاييس استراتيجية مختلفة للسعي نحو تحقيق الأهداف، وهذا يشجع الأفراد العاملين على العمل لمصلحة المنظمة. وهي أداة تساعد المنظمة على تحسين الاتصالات ووضع الأهداف المنظمة وتقديم التغذية العكسية للإستراتيجية.

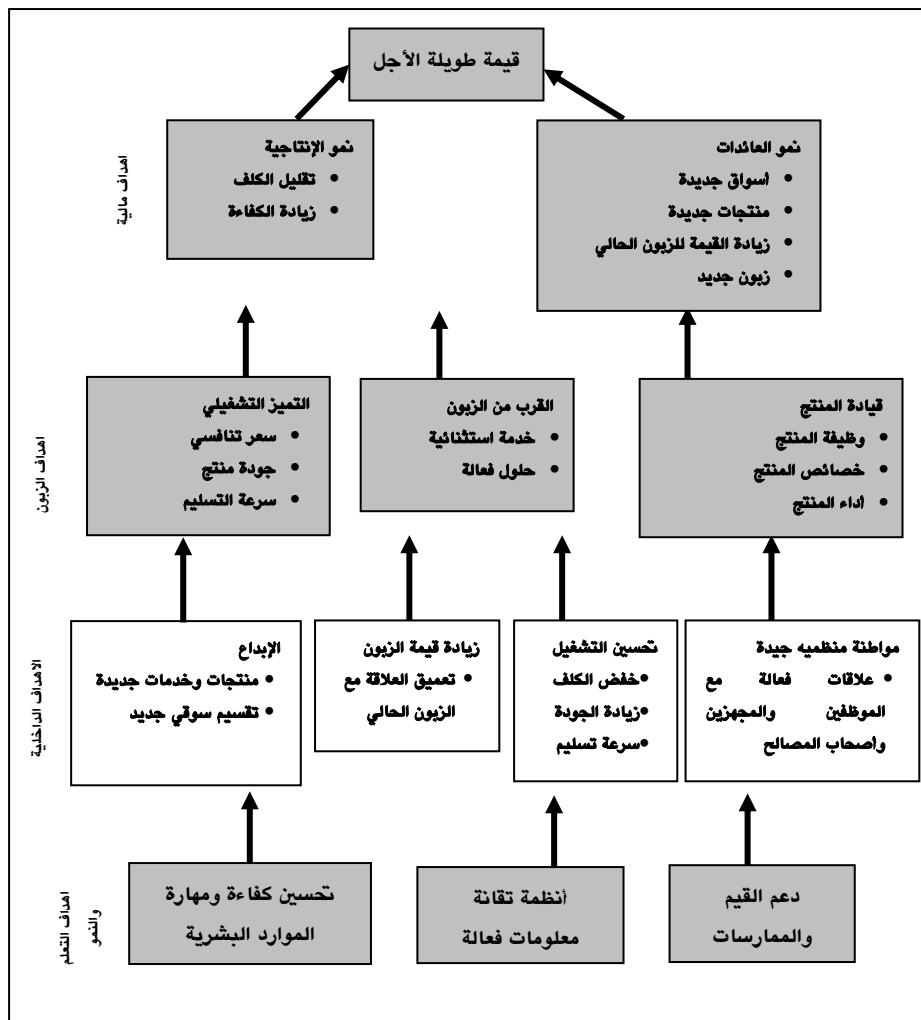
ويعرفها (زويلف ونور، ٢٠٠٥، ٢١) أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

ويرى (Jiambalvo, 2010, 456) أنها وضع تصميم لمقاييس الأداء ضمن أربعة أبعاد للأداء وهي أداة لها تأثير كبير في تقييم عمل المنظمة من قبل المالكين وحملة الأسهم.

أما (الغالبى وإدرىس، ٢٠٠٩، ٤٩٩) فىرىان أن بطاقة الأداء المتوازن ما هى إلا إطار مفهومى لترجمة الاهداف الاستراتيجية إلى مجموعة مؤشرات الأداء التى تسأل وتجبىب عن الأسئلة الآتية:

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الاسهم؟
- لتحقيق رؤية منظمة الاعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام زبائننا؟
- لإرضاء المستثمرين والزبائن، ما العمليات الداخلية التى يجب أن تتميز بها المنظمة؟
- لتحقيق رؤية المنظمة، ما المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين؟

والشكل الآتى ذو الرقم (٢) يوضح ذلك.



شكل (٢)

إيجاد القيمة بتوحيد الأهداف

Source: Bateman S.Thomas & Snell A.Scott (2007), "Management leading & collaborating in a Competitive World", published by McGraw Hill Inc., 7th ed., P. 124.

إن نلاحظ من الشكل أنه يمكن للمنظمة تحقق النجاح طويل الأجل من خلال التركيز على الأهداف المتمثلة بـ(المالية، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والعمل على تحقيقها باستخدام الوسائل والمؤشرات الخاصة بذلك. مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم العديد من المقاييس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تفيد في تحسين وتطوير عمل المنظمات.

الأهمية:

أوضحها الباحثين من خلال الآتي:

١. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية.
٢. تتصل وتربط الاهداف الاستراتيجية بالمقاييس والاولويات الاستراتيجية.
٣. تحسن التغذية العكسية الاستراتيجية وتوضح وتنجح في فهم وإدراك المنافع الملموسة وغير الملموسة من استثماراتهم.
٤. تقيس الأداء التنظيمي بالتركيز على الأهداف المالية وهي تتضمن قيادة الأداء للأهداف المالية (3, 2001, Sedera).
٥. تربط مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الاهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
٦. تعمل بمساعدة الخارطة الإستراتيجية على تحويل استراتيجية المنظمة إلى شروط التشغيل. (زغلول، ٢٠١٠، ١٣-١٤)
٧. تتعقب الاستراتيجية من اعلى المستويات إلى مستوى وحدات الاعمال والاقسام المساندة.
٨. تعمل على خلق الوعي الاستراتيجي لكل شخص بالمنظمة. (Bremser, 2004, 230).

الفوائد:

- يمكن تحديد فوائد بطاقة الأداء المتوازن بالنقاط الآتية:
١. تعكس بشكل صحيح العوامل المهمة التي تحدد النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
 ٢. تظهر العلاقة ما بين المقاييس الفردية بأسلوب سبب وتأثير واضحة كيف أن المقاييس غير المالية تؤثر على النتائج المالية طويلة الأجل.
 ٣. تقدم وجهة نظر واسعة المدى حول الموقف الحالي للمنظمة. (Anthony & Govindarajan, 2004, 496).
 ٤. تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات أن توحد النشاطات الإستراتيجية مع الخطة الإستراتيجية وهي تدعم توظيف وتطبيق الإستراتيجية على أسس مستمرة وتوفر التغذية العكسية المطلوبة لتوحيد الجهود.
 ٥. الوضوحية التي تنتج عن نظام لقياس الدعم للقرارات المالية بشكل أسرع وأفضل وتسيطر على العمليات.
 ٦. تسمح للمدراء بتحديد أفضل الممارسات والمعايير من أجل استخدامها في مواقع أخرى.
 ٧. المقاييس المستخدمة تسمح لمقارنة أداء العملية مع أداء منظمات أخرى.
 ٨. بيانات كلفة العمليات التي تم جمعها للمشاريع السابقة تساعد المدراء على تعلم كيفية تقدير الكلف بشكل صحيح للمشاريع المستقبلية.
 ٩. تحسن الربحية بتقليل كلف العمليات وتحسن الإنتاجية وفي الوقت نفسه تحسن فاعلية الرسالة. (Finch, 2006, 164).
 ١٠. وضع وتحديد مجموعة من الاهداف الرئيسية.
 ١١. زيادة الفهم والمعرفة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم باتجاه تحسين العمليات.
 ١٢. تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة (الشعباني، ٢٠١١، ١١٢).

المؤشرات:

- أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المدراء من أن يأخذوا بنظر الاعتبار نشاطاتهم وأعمالهم التجارية من خلال أربعة جوانب أساسية هي:
- كيف يرانا الزبون؟ (منظور الزبون).
 - ما الشيء الذي يجب أن نتميز به؟ (منظور العمليات الداخلية).
 - هل يمكن أن نستمر في تحسين وإيجاد القيمة؟ (منظور الابتكار والتعلم).
 - كيف ننظر إلى أصحاب المصالح؟ (المنظور المالي) (Dess, 2007, 103).

وفيما يلي تعريف موجز لهذه المناظير:

١ - **منظور الزبون:** إن أكبر الأولويات بالنسبة للمدراء هو أداء المنظمة من وجهة نظر الزبون وتتطلب بطاقة الأداء المتوازن من المدراء ترجمة رسالتهم إلى خطوات محددة لخدمة الزبون وإرضاءه وفي هذا المنظور يحدد المدراء قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها ويشمل على مقاييس ناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد والتي تضم رضا الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد وزيادة المنفعة للزبائن وحصة السوق في القطاعات المستهدفة وترتبط هذه المقاييس بالمحددات التي تهم الزبون والمتمثلة بالوقت والجودة والأداء والخدمة وأخيراً الكلفة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ٥٠١).

ب - **منظور العمليات الداخلية:** على الرغم من أن المقاييس التي تستند على الزبون مهمة إلا أنها تحتاج إلى ترجمة مؤشرات عن ماذا يتوجب على المنظمة القيام به داخليا لمقابلة توقعات الزبون، إذ أن أداء الزبون المتميز ينتج من العمليات والقرارات والأفعال التي تحدث داخل المنظمة بأسلوب منسق وعلى المدراء التركيز على العمليات الداخلية الحرجة التي تمكنهم من تلبية حاجات الزبون وإن هذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور الزبائن ولا يقتصر على العمليات الداخلية الحالية للمنظمة بل تحديد العمليات الجديدة

والتشغيلية التي تقود إلى ذلك، وهو يشمل عوامل تؤثر على زمن الدورة والجودة ومهارات العاملين وإنتاجياتهم ونسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان وخدمات ما بعد البيع وبرامج التعليم التي تعدها المنظمة لتدريب العاملين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم، وعلى المنظمات تخصيص الموارد وتحديد الإمكانيات والمقدرات التي تحتاجها لضمان النجاح الاستراتيجي المستمر (محمد، ٢٠٠٨، ١٢٥-١٢٨).

ت - منظور الابتكار والتعلم: تميز مقاييس الزبون والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن تلك المعاملات التي تعدّها المنظمات الأهم بالنسبة إلى النجاح والتمثلة بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وبسبب المعدل المتزايد للتنافس في الأسواق والتقانة فإن معيار النجاح يتغير باستمرار. ولغرض البقاء على المدراء القيام بالتغيرات المتكررة على المنتجات والخدمات الموجودة فضلاً عن إدخال منتجات جديدة بالكامل وأن قدرة المنظمة على التحسين والابتكار والتعلم مرتبطة مباشرة بقيمتها، إذ إن تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وإيجاد قيمة أكبر للزبون وزيادة الكفاءة العملية هو الذي يجعل المنظمة تخترق أسواق جديدة وتزيد العائدات والهوامش الربحية وتعزز قيمة أصحاب الأسهم، وأن قدرة المنظمة على الأداء الجيد على وفق هذا المنظور يعتمد على أصولها غير الملموسة أكثر من اعتمادها على أصولها الملموسة إذ توجد ثلاث أنواع من الأصول غير الملموسة وهي: رأس المال البشري (المهارة والموهبة والمعرفة) ورأس مال معلوماتي (أنظمة المعلومات وشبكاتها) ورأس مال منظمي (الثقافة والقيادة) (Dess, 2007, 103).

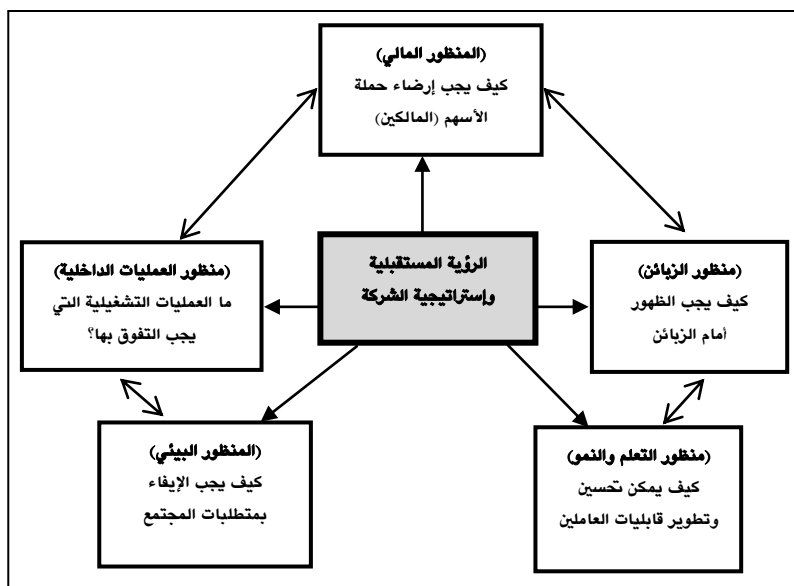
ث - المنظور المالي: يهتم هذا المنظور بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن ربحية المنظمة وأن الأهداف المالية النموذجية تشمل الربحية والنمو وقيمة

أصحاب الاسهم، وتتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم أداء المنظمة متمثلة بالعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض الكلف والنمو في المبيعات والزيادة في الحصة السوقية والقيمة الاقتصادية المضافة وغير ذلك من المقاييس المالية، وأن استخدام هذه المقاييس مجتمعة تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة خلال فترة محددة والمقارنة مع أدائها المالي لفترة سابقة أو منظمات منافسة أو الأداء المخطط (زويلف ونور، ٢٠٠٥، ٢١).

أما (الغبان وحسين، ٢٠٠٩، ٣١٠-٣١١) فقد اضافوا منظور خامس للبطاقة وهو:

ح - **المنظور البيئي**: تشكل المنظمات جزءاً مهماً في المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها ان تسهم في تحقيق الرفاهية له حفاظاً على استمرار نجاحها على الرغم من كونها تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها ان تجعل من أول اهتماماتها متابعة توفير المنتجات بجودة وخدمة عالية وبأسعار معقولة فضلاً عن حماية البيئة والمحافظة على صحة الزبائن والعاملين لديها من خلال تجنب مخاطر التلوث والإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها والشكل (٣) يوضح ذلك.

وتماشياً مع المسار البحثي الذي اختطته الباحثة فقد تم تضمين المنظور البيئي ضمن أنموذج البحث بالنظر لأهميته وكونه يمثل بؤرة اهتمام المنظمات المعاصرة في الوقت الراهن وشدة ازدياد المنافسة التي تواجهها المصارف ولغرض تطبيق عمليات تنسجم مع التوجه الاستراتيجي بعيد المدى للمصرف وبالتالي بيان إمكانية تحسين الوضع التنافسي من خلال تلافي العقبات التي تواجهه.



شكل (٣)

مناظير بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: الغبان، ثائر صبري وحسين، نادية شاكر (٢٠٠٩)، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، العراق، ص ٣١٠.

ثانياً: جودة الخدمة Service Quality

١. مفهوم جودة الخدمة:

هناك آراء عديدة ووجهات نظر للباحثين حول مفهوم جودة الخدمة، إذ عرفها (حسن، ٢٠٠٦، ٦٤) بأنها الدرجة التي تزيد عندها احتمالية الحصول على النتائج المرغوبة فيها بالشكل الذي يجعلها متطابقة مع توقعات الزبون أو تقترب منها. أما (الضمور، ٢٠٠٨، ٥٠٣) فيرى أن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم الزبون إذ إن الفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أن الجودة وهمية وترتبط بقوة حاجات وتوقعات الفرد وأن الزبائن يستخدمون طرف ومعايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة وأن هذا المدخل يعادل تحقيق أعلى مستويات الرضا.

ويرى (العجارمة، ٢٠٠٥، ٣٣١) أن جودة الخدمة تتعلق بالقدرة على تلقي توقعات الزبون أو التفوق عليها ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء وأن جودة الخدمة لها مكونات أساسية هي:

- الجودة الفنية (التقنية): وهي نتائج عمليات الخدمة.
- الجودة الوظيفية (المهنية): البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

أما (Lamb et.al., 2004, 359) فيرى أن جودة الخدمة هي أهم عنصر لتحقيق القيمة للزبون وهي تؤثر على رضا الزبون وأن تطبيق الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة يعمل على تطبيق وتصميم برامج الجودة في كافة المستويات لتحسين أداء العاملين الذين لديهم اتصال مباشر بالزبائن.

في حين عرف (Heizer & Render, 2008, 210) جودة الخدمة بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات التي تقدمها المنظمة وتكون متفوقة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

ويوضح (الحديدي وآخرون، ٢٠١٠، ٢٦٤) تعريف جودة الخدمة بصورة عامة بأنها أي فعل يقدم المنافع للزبون نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج شيء مادي ملموس.

أما (أبو تايه، ٢٠٠٨، ٧٠) فيرى أن جودة الخدمة تعتمد على إشباع العمل ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي المنظمة قبل أن يعتمد على جودة الخدمة المقدمة إذ إن الزبون يبني تعامله في الخدمة على الصورة الذهنية والانطباع الجيد المكون عن المنظمة ومدى قدرة الموظفين على تقديم الخدمة إليه، فشعور الزبون بالآلفة داخل المنظمة وإمكانات تحقيق راحته ضرورة لتدعيم أي خدمة.

ويرى (الحديثي والبياتي، ٢٠٠٢، ٢٤٤) أن جودة الخدمة لها علاقة بأنظمة تحسين الجودة من خلال الآتي:

١. ملف الزبون: ويضم - تعريف تكاليف جودة الخدمة.
- تحديد توقعات ومتطلبات خدمة الزبون.
٢. التقييم التنظيمي: ويضم - تحديد العوامل التي تساهم في التغير.
- المقياس المحدد للوقاية من التغير.
٣. تنفيذ الأفكار: ويضم صياغة خطة جودة الخدمة.

ويعرض (إدريس، ٢٠٠٦) المداخل التي تعرضت لمفهوم جودة الخدمة بالآتي:

- جودة الخدمة أكثر صعوبة للتقييم: إذ إنها من المفاهيم غير المحددة التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، كما أن المعرفة بجودة السلع لا تعد كافية لتفهم جودة الخدمة بسبب الخصائص التي تنفرد بها الأخيرة مثل عدم الملموسية وعدم التجانس وعدم القدرة على الفصل بين إنتاجها واستهلاكها.

- جودة الخدمة هي نتاج التفاعل بين عدة عناصر: توصف جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد هي الخدمة المادية (التسهيلات والأجهزة في إنتاج الخدمة) وجودة المنظمة (الانطباع الذهني عن المنظمة) وأخيراً الجودة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين.

– جودة الخدمة هي عملية ذات أبعاد متعددة: ويمكن وصفها كعملية تشمل المواد والتسهيلات والأفراد.

٢. أهمية جودة الخدمة:

حدها (نور الدين، ٢٠٠٧، ٦٦) بالآتي:

١. نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات المختلفة.
 ٢. ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المنظمات الخدمية يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذا فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية شديدة.
 ٣. فهم الزبائن: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة فقط فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول من دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
 ٤. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المنظمات السعي من أجل اجتذاب زبائن جدد ولكن يجب المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام الجيد بمستوى جودة الخدمة.
- أما (الخالدي، ٢٠٠٦، ٤٢-٤٣) فقد حدد أهمية جودة الخدمة المصرفية من خلال الآتي:

١. تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
٢. تحمل كلف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
٣. إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك للحصول على أسعار وخدمات أكبر.
٤. إن الخدمة المصرفية المتميزة تجعل من الزبائن بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.
٥. زيادة تعامل الزبائن الحاليين.
٦. زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي.
٧. اكتساب قدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق المصرفي.

٣. إبعاد جودة الخدمات:

تمثل أبعاد جودة الخدمة أساس الأسلوب الكمي في قياس جودة الخدمة المعروف باسم Service Quality ومختصره SERVQUAL، إذ يمكن استخدام SERVQUAL لفهم أفضل التوقعات والمتطلبات للزبائن وهو قابل للتطبيق على مدى واسع في صناعة الخدمة، ويمكن تعديله بسهولة ليأخذ متطلبات منظمة معينة وتكييفه أو الإضافة إليه على وفق الحاجة. وإن استخدام نتائج SERVQUAL يفيد في تحديد مكونات الخدمة التي تمتلكها المنظمة والمكونات المقصورة فيها وتعمل على مراقبة جودة الخدمة بمرور الوقت ومقارنة الأداء مع المنافسين وقياس رضا الزبائن العام حول الخدمة. (Palmer, 2001, 222)

ويقيم الزبائن جودة الخدمة من خلال SERVQUAL الذي يضم الأبعاد الخمسة الآتية:

(Lamb et. al., 2004, 361)، و(Stevenson, 2005, 404)، و (Baines et. al., 2008, 613)

١. **الاعتمادية Dependability:** القدرة على أداء الخدمة بموثوقية وباستمرار وبشكل يمكن الاعتماد عليه بدقة وثبات وإن الاعتمادية هي أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى وتمثل الأداء المتكرر لتسليم الخدمة وقد وجد أن هذا البعد أهم الأبعاد بالنسبة للزبون.

٢. **الاستجابة Responsivess:** القدرة على توفير الخدمة بسرعة وهي المساعدة التي يقدمها الموظفين في حالة الخدمة الفورية ورغبة مقدم الخدمة في مساعدة الزبائن في الحالات غير الاعتيادية والتعامل مع المشكلات وتشمل إعادة الاتصال بالزبون بسرعة.

٣. **الضمان Assurance:** معرفة وكياسة الموظفين وقدرتهم على أن ينقلوا الإحساس بالثقة وأن الموظفين الذين يتعاملون مع الزبون باحترام يجعلون الزبون يشعر أنه قادر على أن يثق بالمنظمة وهي تمثل المعرفة التي يظهرها الأفراد الذين يتصلون بالزبون وقدرتهم على الإيحاء بالراحة والاطمئنان.

٤. **التعاطف Empathy**: وهو الاهتمام والانتباه الخاص بالزبون والعناية الجيدة والمميزة للزبائن وأن المنظمات التي يتعرف موظفوها على الزبائن وعلى متطلباتهم الخاصة يمثل هذا تعاطف فيما بينهم.
٥. **الملموسية Tangibles**: وهي الأدلة المادية لتقديم الخدمة، والجزء الملموس من الخدمة هو حضور المستخدمين الموقع الفيزيائي والأجهزة والمعدات والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة ومواد الاتصال.

وتقاس جودة الخدمة الكلية بدمج تقييمات الزبون للعناصر الخمسة جميعاً وأن الشركات تضع الأسئلة حول كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة كالآتي: (Grewal, 2008, 339)

- مستوى الخدمة المتوقع والمطلوب لكل بُعد مرتفع أم منخفض؟
- تصورات الزبائن حول كيفية أداء الخدمة الجوهرية والخدمة التنافسية مرتفع أم منخفض؟
- أهمية كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة.

والجدول (١) يوضح وصف لهذه الأبعاد.

جدول (١) أبعاد جودة الخدمة

ت	الأبعاد
١	الاعتمادية • تقديم الخدمة المتفق عليها. • موثوقية في معالجة مشاكل خدمة الزبائن. • أداء الخدمة الصحيحة منذ البداية. • تقديم الخدمة في الوقت المطلوب. • تكرار عمليات الصيانة الصحيحة. • الأفراد العاملون يمتلكون المعرفة للإجابة على أسئلة الزبائن.
٢	الاستجابة • اطلاع الزبون باستمرار على متى سيتم أداء خدماته. • الخدمة الفورية للزبائن. • الرغبة في مساعدة الزبائن. • الاستعداد للاستجابة لمتطلبات الزبائن.
٣	الضمان • الأفراد العاملون يغرسون الثقة عند الزبائن. • جعل الزبائن يشعرون بالأمان في صفقاتهم. • الأفراد العاملون مهذبون بشكل ثابت.
٤	التعاطف • إعطاء الزبائن الأهمية الفردية. • الأفراد العاملون يتعاملون مع الزبائن بعناية شديدة. • امتلاك الزبائن أفضل المنافع في الواقع. • الأفراد العاملون يفهمون ما احتياجات الزبائن. • ساعات العمل مناسبة.
٥	العلموسية • أجهزة حديثة. • وسائل متطورة بشكل كبير. • الأفراد العاملين يمتلكون حضور مهني فعال. • مواد متطورة بشكل كبير ومرتبطة بالخدمة.

Source: Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012), **Marketing Management**, Pearson education Inc, is publishing as prentice Hall, 14th ed., p. 374.□

المحور الثالث: الجانب العملي

١- أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

تم الاعتماد في الجانب العملي على استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها البحث لمعالجة مشكلته والتي صممت متغيراتها على ضوء دراسات (البوتي، ٢٠١١) و (Jiambalvo, 2010) في مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودراسات (حسن، ٢٠٠٦) و (Kotler & Keller, 2012) في أبعاد جودة الخدمة، وقد تم توزيع (٥٠) استمارة للمصرف الصناعي العراقي وتم استرداد (٤٦) استمارة كاملة وجاهزة للتحليل أي نسبة الاستجابة ٩,٠٪ كما تم استخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات من خلال استخدام:

- الوسط الحسابي والتكرارات.
- معامل الارتباط البسيط والمتعدد.
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتم اختيار المصرف الصناعي العراقي كعينة للبحث. والجدول (٢) الآتي يوضح وصف مجتمع الدراسة:

جدول (٢)

وصف مجتمع الدراسة

ت	اسم المنظمة	تاريخ التأسيس	طبيعة النشاط	نوع القطاع
١	المصرف الصناعي العراقي	١٩٤١	مؤسسة مالية وتجارية تعنى بمنح القروض للقطاع الصناعي في العراق	حكومي

المصدر: الكراس التعريفي للمصرف

في حين الجدول (٣) يوضح وصف لعينة البحث:

جدول (٣)

وصف عينة البحث

الجنس									
انثى				ذكر					
العدد		%		العدد		%			
54.3		25		45.5		21			
التحصيل الدراسي									
شهادات عليا		معهد أو كلية		إعدادية		متوسطة		ابتدائية	
العدد		%		العدد		%		العدد	
-		43.47		39.13		10.86		6.52	
-		20		18		5		3	
الحالة الاجتماعية									
أعزب				متزوج					
العدد		%		العدد		%			
58.69		27		41.30		19			
العمر									
٥٠ فأكثر				٤٠-٤٩		٣٠-٣٩		٢٠-٢٩	
العدد		%		العدد		%		العدد	
15.21		7		34.78		32.6		17.39	
				16		15		8	
مدة الخدمة									
٢١ فأكثر		١٦-٢٠		١١-١٥		٦-١٠		١-٥	
العدد		%		العدد		%		العدد	
10.86		19.56		23.91		17.39		28.26	
5		9		11		8		13	

المصدر: من إعداد الباحثة

ب- وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

تجنباً للإسهاب والإطالة فقد ارتأت الباحثة اختصار الجانب الوصفي لمتغيرات البحث واقتصاره على الأبعاد التي حققت أعلى نسبة اتفاق وأدناها وعلى وفق الآتي:

فيما يتعلق بمناظير بطاقة الأداء المتوازن والتي خصص لها (٢٠) سؤالاً بأن (٧٣,٤) من الأفراد المبحوثين يتفقون بأن المحافظة على الزبائن من أولويات اهتمامات إدارة المصرف لأنه يمثل محور عمل المصرف، أما أدنى نسبة اتفاق فهي

(٣٦,٢) ضمن منظور العمليات الداخلية وهي تطورت إنتاجية ساعات العمل في المصرف.

أما فيما يخص المتغير الثاني جودة الخدمة المصرفية فقد بلغت أعلى نسبة اتفاق (٨٧,٢) تحافظ إدارة المصرف على أسرار زبائنها ضمن بُعد الضمان، أما أدنى نسبة اتفاق فهي (٤٢,٥) ضمن بُعد الملموسية يتوفر لدى المصرف موقف خاص لسيارات الزبائن وهذا يعود إلى عدم توفر مساحة كافية للمصرف لتقديم خدمات إضافية.

ج- تحليل النتائج ومناقشتها:

لغرض اختبار فرضيات البحث فقد تم عرض ذلك من خلال جانبين هما:
الجانب الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

جدول (٤)

علاقات الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمة

المؤشر الكلي	المنظور البيئي	المنظور الابتكار والتعلم	المنظور العمليات الداخلية	المنظور المالي	المنظور الزبائن	المتغير المستقل المتغير المعتمد
992*	988*	985*	977*	982*	982*	جودة الخدمة

N=46

* $P \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجة الإحصائية SPSS

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٤) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها وجودة الخدمة وهذا ما توضحه قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (٩٩٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وعلى أساس هذا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها على مستوى المصرف.

الجانب الثاني : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي :

جدول (٥)
علاقات التأثير بين متغيرات البحث

F	المحسوبة	R	بطاقة الأداء المتوازن					B0	متغير مستقل متغير معتمد
			B5	B4	B3	B2	B1		
2.449	636	0.988	0.454 (3.18)*	0.194 (1.46)	-0.178 (1.65)	0.291 (3.94)*	0.211 (2.24)*	0.274	جودة الخدمة
4.084	258	0.983	0.933 (50.842)*					0.498	المؤشر الكلي

N=46 * $P \leq 0.05$ DF(5, 40)
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجة الإحصائية SPSS

إن معطيات التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (٥) تدل على وجود تأثير معنوي لبطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمة على المستوى الكلي في المصرف بدلالة قيمة F البالغة (٢٥٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وهي قيمة معنوية ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية ٥، ٤٠ وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتدل قيمة معامل التحديد R أن ٩٨٪ من التغيرات التي تحصل في جودة الخدمة تفسره بطاقة الأداء المتوازن وأن ٢٪ تعود إلى متغيرات لم يشتمل عليها أنموذج البحث، وهي نتيجة منطقية على مستوى المصرف الذي يسعى إلى تحسين جودة الخدمة من خلال اعتماد وسائل وطرق جديدة في العمل ومن خلال متابعة قيم معاملات B واختبار T لها نلاحظ أن البعد البيئي أكثر تأثيراً في جودة الخدمة وبنسبة (٠,٤٥) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (٣,١٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) وهو ما يدعم توجهات الباحثة في تضمين البعد البيئي ضمن أنموذج البحث ثم يليه البعد المالي وبعده الزبائن

إذ بلغت قيمتهما (٣,٩٤) (٢,٢٤) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٦٨٤) في حين كانت العلاقة بين بعد الابتكار والتعلم وبعُد العمليات الداخلية غير معنوي مع جودة الخدمة إذ بلغت قيمتهما (١,٤٦) (١,٦٥) على التوالي وهي أقل من القيمة الجدولية (١,٦٨٤).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. فرزت نتائج التشخيص والتحليل لمتغيرات البحث إلى أن الاهتمام بالزبائن والمحافظة عليهم من أولويات إدارة المصرف من خلال العمل على إتباع الطرق السليمة والأدوات المتطورة للحصول على المعلومات التي تسهم في التعرف على متطلبات الزبائن والإيفاء بها عن طريق منحهم القروض للمشاريع الصناعية مع التركيز على الجوانب البيئية في هذا المجال.
٢. أشارت إجابات الأفراد عينة البحث بأنه لا يوجد دعم ومساندة وتحفيز من قبل الجهات الرقابية والحكومية في منح الشهادات التقديرية والمكافآت في حال تقديم خدمات جيدة ومتفوقة على المنافسين مما ينعكس على القدرة في تطوير إنتاجية ساعات العمل في المصرف.
٣. أكدت الإجابات بأن إدارة المصرف تعمل على الحفاظ على أسرار زبائنهم مما يشعرهم بالأمان ويزيد من الإقبال على التعامل وإيداع المبالغ لدى المصرف خاصة وأنه بإمكانهم سحبها بسهولة في أي وقت كان.
٤. كشف البحث بأن مبنى المصرف لا يوفر الراحة للزبائن إثناء تواجدهم وتعاملهم مع المصرف وهذا يعود إلى ضعف الإمكانيات المادية والبنى التحتية للمصرف.
٥. يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة الخدمة على المستوى الكلي والجزئي مما يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها.

٦. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للبعد البيئي والبعد المالي وبعد الزبائن في جودة الخدمة، وعدم وجود تأثير معنوي لبعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية في جودة الخدمة مما يؤكد على زيادة اهتمام المصرف بالزبائن والوضع التنافسي وتحقيق الأرباح من القروض وإهمال تطوير وتحسين أداء العاملين.

ثانياً: المقترحات

في ظل ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة سعي المصرف باتجاه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة ما يمتلكه من مزايا تنافسية.
٢. على المصرف تحديد خطة زمنية وبناء خارطة إستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصولاً إلى تشخيص مواطن القوة والضعف فيه وتوخي الدقة في التعامل أثناء عملية التقييم.
٣. التأكيد على السعي المستمر من قبل إدارة المصرف على رفع مستوى الجودة للحصول على الجوائز والشهادات التقديرية والتي تمثل تحفيز ودعم لدى إدارة المصرف والعاملين فيها.
٤. تركيز طاقات المصرف على تحويل المفاهيم العلمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى أنشطة وممارسات عمل تنسجم مع طاقاتها وقدرتها.
٥. على إدارة المصرف زيادة التخصيصات المالية لتحسين بناية المصرف وتوفير أكبر عدد من الأجهزة والحاسبات التي تسهل العمل وتوفير الخدمات اللازمة للزبائن.

قائمة المصادر

أولاً: الرسائل والاطاريح

١. البوتي، فرست علي شعبان (٢٠١١)، تقييم إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وفق بطاقة الأداء المتوازنة دراسة استطلاعية في مجموعة من المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. حسن، ثائر طارق (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية في فرعي مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٣. محمد، أثمار عبد الرزاق (٢٠٠٨)، انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء المتوازن دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: الدوريات والمجلات

١. الحديدي، هشام عمر والبالكي، فائق مال الله ومحمود، صفاء إبراهيم (٢٠١٠)، "دور نظام الكلفة على أساس النشاط (ABC) في تحديد كلفة الخدمات المصرفية بالتطبيق على شعبة الحوالات في مصرف الرافدين فرع أم الربيعين (٢٠٠٤)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والعشرون، كلية بغداد، العراق.
٢. الشعباني، صالح إبراهيم (٢٠١١)، "المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبياً وأوجه القصور"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثالث والثلاثون والرابع والثلاثون، كلية الحداثة الجامعة، العراق.
٣. العمري، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦)، "منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، أستاذ مشارك جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المؤتمر

الثاني للإدارة في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

٤. الغبان، شائر صبري وحسين، نادية شاكر (٢٠٠٩)، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لإغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزارية وديالى"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، كلية بغداد، العراق.

٥. عبد الحليم، نادية راضي (٢٠٠٥)، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، جامعة القاهرة، مصر.

٦. درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد (٢٠٠٩)، "اثر تطبيق انموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، جامعة غزة، فلسطين.

٧. زغلول، جودة عبد الرؤوف (٢٠١٠)، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، أستاذ المحاسبة المشارك كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية في المؤتمر العلمي الثامن كلية إدارة الأعمال جامعة عجمان، الإمارات العربية المتحدة.

٨. زويلف، إنعام محسن حسن ونور، عبد الناصر (٢٠٠٥)، "اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ٢، جامعة عمان، الأردن.

ثالثاً: الكتب

١. الحديثي، رامي حكمت فؤاد والبياتي، فائز غازي عبد اللطيف (٢٠٠٢)، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
٢. الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن.
٣. العجارمة، تيسير (٢٠٠٥)، التسويق المصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
٤. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن.
٥. أبو تاية، صباح محمد (٢٠٠٨)، التسويق المصري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
٦. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٦)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر.

رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2004), **Management Control Systems**, published by McGraw hill/Irwin, 11thed
2. Baines, Paul & Fill, Chris & Page, Kelly (2008), **Marketing**, 1thed, published in the united states by oxford university press Inc.
3. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott (2007), **Management leading & collaborating in a competitive world**, 7thed, Published by McGraw hill Inc.
4. Bremser, Wayne G. (2004), **utilizing the balanced scorecard for R & D performance measurement**, Published by Blackwell Publishing Ltd.

5. Dess, Gregory (2007), **Strategic Management creating competitive advantages**, published by McGraw hill, 3thed.
6. Finch, Byron (2006), **Operation now**, published by McGraw hill/Irwin, 2nded. □
7. Grewal, Dhruv & Levy, Michael (2008), **Marketing**, published by McGraw hill Inc, 1thed.
8. Heizer, jay & Render, Barry (2008), **Operations Management**, person education Inc, 7thed.
9. Jiambalvo, James (2010), **Managerial a Accounting**, john Wiley & sons (Asia) pteltd, 4thed.
10. Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012), **Marketing Management**, person education Inc, published as prentice hall, 14thed.
11. Lamb, Charles & Hair, Joseph F. & McDaniel, Carl (2004), **Marketing**, publishing is an ITP Company, 4thed.
12. Palmer, Adrian (2001), **Principles of Services Marketing**, published by McGraw hill, 3thed.
13. Sedera, Dracaena (2001), a **Balanced Scorecard Approach to Enterprise Systems Performance Measurement**, Proceedings of the Twelfth Australasian Conference on Information Systems.
14. Stevenson, William (2005), **Operations Management**, published by McGraw hill Inc, 9th Ed.□
15. Suprpto, Budi (2009), “**The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services**”, the Asian Journal of Technology Management Vol. 2, No. 2, December.