

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية  
والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير  
دراسة حالة-الأولى للتمويل الصغير

The Impact of Balanced ScoreCard in Financial and  
Operational Sustainability in MicroFinance Institutions.

Case Study: First MicroFinance Institution (FMFI)

دراسة أعدت لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال

إعداد الطالبة: ريمة محفوض rima\_83835

إشراف الدكتور: سلمان الحكيم

## صفحة لجنة الحكم

الإهداء

إلى سورية الحبيبة

إلى قدرتي وملهمي في الحياة.... أبي وأمي

إلى أحباب قلبي ومن ساندوني وشجعوني دائماً.... أختي شاهر ندى كريم إشراف

إلى عصفورة حياتي.... جنى

إلى أصدقائي جميعاً

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر لله تعالى الذي أعانني على إنجاز هذه البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى مدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال الدكتور إياد ذوكار، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية. وأخص بالشكر الدكتور سلمان الحكيم لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد ووقت في توجيهي ومتابعتي، فليسيادته كل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتوجيهاتهم السديدة للارتقاء بمستواها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى العاملين في الأولى للتمويل الصغير وأخص بالشكر الأستاذ أنيس فياض وإلى جميع الذين ساهموا في تسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

وأخيراً أتوجه بالشكر والامتنان إلى زملائي وكل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث..

شكراً لهم جميعاً...

والله ولي التوفيق

الباحثة: ريمة محفوض

الطالب: ريمة محفوض

العنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير

دراسة حالة: الأولى للتمويل الصغير

عام 2018

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: سلمان الحكيم

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي- بعد العميل- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير في سورية-دراسة حالة الأولى للتمويل الصغير

يتألف مجتمع البحث من موظفي خمسة فروع بالإضافة الى موظفي المكتب الرئيسي وشملت عينة البحث 116 شخصاً، وقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان إلكتروني ونشره باستخدام تقنية Google Drive، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض وتحليل نتائج البحث.

خلصت نتائج البحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية حيث أظهرت الدراسة أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن له الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة المالية، يليه بعد العميل ثم بعد التعلم والنمو.

بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن له الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة التشغيلية ثم المالي ثم العميل ثم العمليات الداخلية.

وانتهى البحث بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مواكبة التطورات التقنية الواسعة في قطاعات الأعمال كافة وخصوصاً قطاع التمويل الصغير والتفاعل مع تلك التطورات والعمل على تطويرها لخدمة مصالحها ومنها استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى FMFI لزيادة قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية، وضرورة تصميم نموذج بطاقة أداء متوازن خاص بـ FMFI كما أوصى البحث بأهمية انتقال FMFI للعمل بمفهوم الصرافات الآلية الأمر الذي يزيد من إنتاجيتها كما يزيد من رضا العملاء الأمر الذي يساهم في استدامتها التشغيلية.

#### الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن- الاستدامة المالية- الاستدامة التشغيلية – التمويل الصغير- الأولى للتمويل الصغير.

**Student: Rima Mahfoud**

**Title: The Impact of Balanced ScoreCard in Financial and Operational Sustainability in MicroFinance Institutions.**

**Case Study: First MicroFinance Institution (FMFI)**

**Syrian Virtual University**

**Year 2018**

**Supervised by: Dr. Salman Alhakeem.**

**Abstract:**

The aim of this research is to study the impact of applying the Balanced ScoreCard (Financial Perspective, Customer Perspective, Internal-Business-Process Perspective and Growth and Learning Perspective) in achieving financial and operational sustainability in the microfinance institutions in Syria- case study First MicroFinance Institution.

The research community consists of staff of five branches in addition to the staff of the head office. The research sample included 116 people.

The initial data was obtained through design and publication of an electronic questionnaire using Google Drive technology.

A number of statistical methods were used in the statistical analysis program SPSS to present and analyze the results of the research.

The research found that the financial prespective of the Balanced Scorecard has the greatest impact on achieving financial sustainability, followed by the costumer prespective, learning, and growth prespective and internal-bussiness process prespective.

The learning and growth perspective of balanced scorecard has the greatest impact in achieving operational sustainability then the customer perspective, financial perspective, internal-bussiness processes perspective.

The research ended with a set of recommendations, the most important of them are, the need to keep abreast of the wide technological developments in all business sectors, especially the microfinance sector, and to interact with these developments and work to adapt them to serve their interests, including the use of balanced scorecard.

Moreover, the need to enhance the application of the balanced scorecard of FMFI to increase its ability to achieve financial and operational sustainability, and the need to design a balanced scorecard model for FMFI.

The research also recommended the importance of FMFI to operate in the concept of ATMs, which increases their productivity and increases the customer satisfaction which contributing in operational sustainability.

**Key words:** Balanced Scorecard - Financial Sustainability - Operational Sustainability - Microfinance - First Microfinance Institution.



## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان                                     |
|------------|---------------------------------------------|
| II         | صفحة لجنة الحكم                             |
| III        | الإهداء                                     |
| IV         | الشكر والتقدير                              |
| V          | ملخص البحث                                  |
| VII        | Abstract                                    |
| IX         | فهرس المحتويات                              |
| XII        | فهرس الجداول                                |
| XIV        | فهرس الأشكال                                |
| XV         | فهرس الملاحق                                |
| XVI        | قائمة الاختصارات                            |
| <b>1</b>   | <b>الإطار المنهجي للبحث</b>                 |
| 1          | 1-مقدمة                                     |
| 2          | 2-الدراسات السابقة                          |
| 7          | 3-مشكلة البحث                               |
| 8          | 4-أهمية البحث                               |
| 9          | 5-أهداف البحث                               |
| 10         | 6-حدود البحث                                |
| 10         | 7-الصعوبات التي واجهت الباحث في اعداد البحث |
| 10         | 8-منهجية البحث                              |
| 11         | 9-مصادر جمع البيانات                        |
| 11         | 10-فرضيات البحث                             |
| 12         | 11-متغيرات البحث                            |

|           |                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>16</b> | <b>القسم النظري للبحث</b>                                                                             |
| 16        | مقدمة                                                                                                 |
| <b>16</b> | <b>2.1- الفصل الأول: بطاقة الأداء المتوازن</b>                                                        |
| 17        | 2.1.1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن                                                                    |
| 18        | 2.1.2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن                                                                    |
| 20        | 2.1.3- أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن                                                             |
| 20        | 2.1.4- خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن                                                              |
| 21        | 2.1.5- بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي                                                    |
| <b>24</b> | <b>2.2- الفصل الثاني: التمويل الصغير MicroFinance</b>                                                 |
| 24        | 2.2.1- تعريف التمويل الصغير                                                                           |
| 24        | 2.2.2- تاريخ التمويل الصغير                                                                           |
| 25        | 2.2.3- عملاء/زبائن التمويل الصغير                                                                     |
| 26        | 2.2.4- معايير ومبادئ التمويل الصغير                                                                   |
| 27        | 2.2.5- النمو في مجال التمويل الصغير                                                                   |
| 28        | 2.2.6- مؤسسات التمويل الصغير                                                                          |
| <b>31</b> | <b>2.3- الفصل الثالث: الاستدامة المالية والتشغيلية</b>                                                |
| 31        | 2.3.1- الاستدامة المالية                                                                              |
| 32        | 2.3.2- الاستدامة التشغيلية                                                                            |
| <b>33</b> | <b>2.4- الفصل الرابع: العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية</b> |
| 33        | 2.4.1- العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة المالية                               |
| 34        | 2.4.2- العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة التشغيلية                             |
| <b>35</b> | <b>القسم العملي-دراسة ميدانية</b>                                                                     |
| 35        | 3.1- لمحة عن الأولى للتمويل الصغير FMFI                                                               |
| 36        | 3.2- مجتمع وعينة البحث                                                                                |
| 36        | 3.3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث                                                            |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 37 | 3.4-أداة البحث                                      |
| 37 | 3.4.1-بناء أداة البحث                               |
| 38 | 3.4.2-صدق أداة البحث                                |
| 38 | 3.4.3-ثبات أداة البحث                               |
| 39 | 3.5-الإحصاءات الوصفية لعينة البحث                   |
| 47 | 3.6-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور البحث |
| 53 | 3.7-اختبار الفرضيات                                 |
| 67 | 3.8-النتائج                                         |
| 68 | 3.9-التوصيات                                        |
| 69 | 3.10-الدراسات المقترحة                              |
| 70 | المراجع                                             |
| 74 | ملحق رقم (1)                                        |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                          | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 38         | نموذج أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي                                         | 1-3        |
| 39         | معامل الثبات لأقسام أداة البحث                                                   | 2-3        |
| 40         | توزع مفردات العينة حسب متغير الفرع                                               | 3-3        |
| 41         | توزع مفردات العينة حسب متغير الشهادة العلمية                                     | 4-3        |
| 42         | توزع مفردات العينة حسب متغير الجنس                                               | 5-3        |
| 43         | توزع مفردات العينة حسب متغير العمر                                               | 6-3        |
| 44         | توزع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي الحالي                               | 7-3        |
| 45         | توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل بالمنصب الحالي                            | 8-3        |
| 46         | توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل مع FMFI                                   | 9-3        |
| 47         | حساب المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة                                       | 10-3       |
| 47         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المالي                          | 11-3       |
| 48         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل                             | 12-3       |
| 49         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية                 | 13-3       |
| 50         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم والنمو                     | 14-3       |
| 51         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستدامة المالية                     | 15-3       |
| 52         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستدامة التشغيلية                   | 16-3       |
| 54         | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى       | 17-3       |
| 54         | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الأولى  | 18-3       |
| 55         | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى                             | 19-3       |
| 56         | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية      | 20-3       |
| 56         | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثانية | 21-3       |
| 57         | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية                            | 22-3       |
| 57         | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة      | 23-3       |
| 58         | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 24-3       |
| 58         | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة                            | 25-3       |

|    |                                                                                  |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| 59 | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة      | 26-3 |
| 59 | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الرابعة         | 27-3 |
| 60 | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة                            | 28-3 |
| 61 | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة      | 29-3 |
| 61 | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة | 30-3 |
| 62 | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة                            | 31-3 |
| 62 | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة      | 32-3 |
| 63 | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية السادسة | 33-3 |
| 63 | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة                            | 34-3 |
| 64 | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة      | 35-3 |
| 64 | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية السابعة         | 36-3 |
| 65 | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة                            | 37-3 |
| 66 | قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثامنة      | 38-3 |
| 66 | الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثامنة | 39-3 |
| 62 | ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة                            | 40-3 |

## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان                                               | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 15         | المتغيرات التابعة وامستقلة                            | 1-1       |
| 40         | توزع مفردات العينة حسب متغير الفرع                    | 3-1       |
| 41         | توزع مفردات العينة حسب متغير الشهادة العلمية          | 3-2       |
| 42         | توزع مفردات العينة حسب متغير الجنس                    | 3-3       |
| 43         | توزع مفردات العينة حسب متغير العمر                    | 3-4       |
| 44         | توزع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي           | 3-5       |
| 45         | توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل بالمنصب الحالي | 3-6       |
| 46         | توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل مع FMFI        | 7-3       |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | العنوان                                                                                                         | رقم الملحق |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 74     | استبيان حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية<br>والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير | 1          |

## قائمة الاختصارات

|             |                                       |                               |
|-------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| <b>AKAM</b> | Aga Khan Agency for Microfinance      | وكالة الأغاخان للتمويل الصغير |
| <b>AKDN</b> | Aga Khan Development Network          | شبكة الأغاخان للتنمية         |
| <b>BSC</b>  | Balanced ScoreCard                    | بطاقة أداء متوازن             |
| <b>CP</b>   | Customer Perspective                  | بعد العميل                    |
| <b>FMFI</b> | First MicroFinance Institution        | الأولى للتمويل الصغير         |
| <b>FP</b>   | Financial Perspective                 | البعد المالي                  |
| <b>FS</b>   | Financial Sustainability              | الاستدامة المالية             |
| <b>GP</b>   | Growth and Learning Perspective       | بعد التعلم والنمو             |
| <b>IPP</b>  | Internal business Process Perspective | بعد العمليات الداخلية         |
| <b>MFIs</b> | MicroFinance Institutions             | مؤسسات التمويل الصغير         |
| <b>OS</b>   | Operational Sustainability            | الاستدامة التشغيلية           |



## الإطار المنهجي للبحث

### 1-مقدمة

تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقويم الوضع الحالي.

وقد ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في تقويم الأداء كأحد المقاييس الإدارية المعاصرة التي تستند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس وتقويم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وهذا الأسلوب هو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card BSC وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والاستراتيجية، ففي العام 1996 قدم كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو<sup>1</sup>.(Kaplan & Norton, 1996, P8 )

تشير الاستدامة إلى قدرة المدراء على الحفاظ على المنظمة على المدى الطويل. ومع ذلك، قد يختلف تعريف الاستدامة المالية بشكل كبير بين المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية. في كل من المؤسسات الربحية والمنظمات غير الربحية فإن القدرة المالية تتكون من الموارد التي تعطي المنظمة القدرة على اغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة للمنظمة(Bowman, 2011)<sup>2</sup>. أما الاستدامة التشغيلية هي طريقة لتقويم ما إذا كان بإمكان العمل الحفاظ على الممارسات الحالية دون تعريض الموارد لمخاطر مستقبلية محتملة. يمكن أن تشير الاستدامة إلى أي واحد من مجموعة متنوعة من المجالات، مثل الاجتماعية أو الاقتصادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review (January/February): 75-85

<sup>2</sup> Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 37-51.

<sup>3</sup> <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7355-operational-sustainability.html>

• Abwola Morro James, 2009

### **Evaluation of Performance of Microfinance Institutions using Balanced ScoreCard- case of Gulu diltrict-2009**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإطار الذي تقدم فيه مؤسسات التمويل الصغير خدماتها وتقديم تقييم لعملياتها وإدارتها المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أظهرت النتائج أن مؤسسات التمويل الأصغر المختارة كانت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بشكل غير مباشر في مؤسساتها ، وتم إيجاد هذا الاستخدام كأداة مناسبة لقياس وإدارة أداء مؤسسات التمويل الصغير نظراً لمزيج من التدابير المالية وغير المالية. ومع ذلك ، شوهدت نقاط ضعف في أبعاد التعلم والنمو والابتكار من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أظهرت الدراسة أن التعلم والنمو الجيد يحسن العمليات الداخلية ، والتي بدورها ، وتحسن رضا العملاء والأداء المالي. كما شجع تحسين رضا العملاء المزيد من العملاء للانضمام إلى مؤسسات التمويل الصغير ، مما أدى إلى زيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم ، وسداد القرض الفعال ، والنتائج المالية الجيدة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة تناسبية مباشرة بين مستويات الأداء وتقديم الخدمات ، مما يدل على أن الأداء الجيد قد أدى إلى تقديم خدمة جيدة.

• (Abdulaziz M. Al-Haidi, 2009)

### **Evaluating the Self-Sustainability of Micro-Finance Institutions (MFIs) Using the Balanced Scorecard Approach (BSc)**

يسعى هذا البحث لتطوير بطاقة الأداء المتوازن لاستدامة التمويل الذاتي والاستدامة العامة لمؤسسات التمويل الأصغر، ثم تنفيذها إحصائياً لتقويم الوضع في اليمن. كما تبحث هذه الدراسة في كيفية جعل مؤسسات التمويل الأصغر اليمينية تحقق الاكتفاء الذاتي المالي، وهذا مهم بالنسبة لها من أجل أن تكون مستدامة ، بطاقة الأداء المتوازن تترجم المهمة والأهداف إلى تدابير تساعد كإطار للإدارة الاستراتيجية وأنظمة القياس ، وبناءً عليه ، بنت هذه الدراسة إطاراً أو توجيهها لمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الاستدامة المالية ومن ثم ضمان مهمتها الاجتماعية.

قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج مثل: 12.5٪ فقط من مؤسسات التمويل الأصغر وصلت إلى الاستدامة المالية في حين وصل 50٪ منها فقط إلى الاستدامة التشغيلية. هناك ضعف بشكل عام في إنتاجية مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية. هناك ضعف شديد من حيث استخدام مصادر التمويل الفعالة والمميزة، هناك ضعف في الكفاءة واستراتيجيات نمو الإيرادات بشكل عام؛ ليست مؤسسات التمويل الأصغر راضية عن دور الحكومة والمجتمع المحلي والعملاء لدعم مهمة مؤسسات التمويل الأصغر. عدم التركيز على المناطق الريفية بالرغم من وجود غالبية الفقراء والسكان أيضاً، ضعف الاكتفاء بالحملة التي تهدف إلى تعزيز الوعي بخدمات التمويل الأصغر بين الفقراء، الحاجة إلى تعزيز القدرات، والدور الضعيف للعمل التطوعي والمساهمة في مؤسسات التمويل الأصغر.

وضعت الدراسة العديد من التوصيات الهامة مثل: تعزيز التحالفات الاستراتيجية التي تسهم في خفض التكلفة الرأسمالية والتكاليف بشكل عام، والمساهمة في زيادة التوعية والإيرادات وبناء القدرات، تعزيز دور البحث والتطوير وإدارات الأداء من أجل تعزيز الأداء التنظيمي الشامل، أهمية مساهمة جميع أصحاب المصلحة في دعم الرسالة الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر، وزيادة الحملات التي تعزز الوعي بخدمات التمويل الأصغر.

• (Syum Abay, 2010)

### **Performance Evaluation of Selected Ethiopian Commercial Banks using Balanced Score Card**

هدفت الدراسة إلى تطبيق إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مجموعة من البنوك التجارية الاثيوبية.

أظهرت نتائج التحليل الذي تم إجراؤه أن استخدام الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية في إثيوبيا تعطي رؤية شاملة وأفضل من استخدام فقط المؤشرات المالية. وأوضحت الدراسة أن البنوك التجارية ذات الأداء المالي الجيد قد لا تكون بالضرورة أفضل البنوك عندما تؤخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أو أبعاد أخرى. وأوضحت الدراسة أن منظور العملاء والتعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية تؤثر على تقييم أداء البنوك التجارية إلى حد كبير في إثيوبيا.

• (Nyangayo Sarah Adhiambo, 2014)

### **Balanced ScoreCard and Performance: A case study of Co-Operative Bank of Kenya**

سعت الدراسة إلى تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء في البنك التعاوني. هدفت الدراسة بشكل خاص إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء ولتحديد تأثيرها على الأداء في البنك التعاوني الكيني.

وجدت الدراسة أن 88 ٪ من الذين استجابوا للدراسة يعتقدون أنه توجد علاقة مهمة جدا بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء البنك التعاوني. وأشار التحليل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن توفر بشكل كبير معلومات لإدارة البنك حول القطاعات ذات الأداء المنخفض والقطاعات ذات الأداء القوي مما يساعدها على وضع خطة تحسين مواطن الضعف في الأداء.

وأشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة بين منظور النمو والتعلم والمنظور المالي، وبين الابتكار، حيث أن الزمن اللازم لتطوير سلع الجديدة ومقاييس أداء موجهة نحو العملاء مرتبطة بتكاليف التصنيع المنخفضة، والمبيعات الأعلى، والحصة السوقية الأكبر.

• (عبد العزيز أبو فايد، 2017)

### **تقييم أداء البنوك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في البيئة الليبية**

الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة في فهم كيفية تطوير وتطبيق بطاقة أداء متوازن في تقييم أداء بنك الجمهورية في ليبيا. باستخدام مفاهيم كابلان ونورتون ، والبيانات المتوفرة من البنك ، تم تصميم بطاقة أداء متوازن لقياس أداء البنك.

فقد أبرزت هذه الدراسة أهمية تقويم الأداء من وجهات نظر أخرى بالإضافة إلى المنظور المالي. أدركت إدارة البنك أهمية هذه الأداة باعتبارها نظام إدارة أداء استراتيجي وقيم ، وأعربت عن اهتمامها واستعدادها لتعلم هذا النهج وتطبيقه في المستقبل. التطبيق الناجح لـ BSC لا يأتي من فراغ، يجب أن تظهر الإدارة العليا للبنك التزامها باعتماد BSC. هناك حاجة إلى أبحاث في القطاع المصرفي في ليبيا في هذا المجال ، ويجب أن تركز على دراسة العوامل الطارئة التي تسهل أو تعرقل تنفيذ BSC مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المؤسسات الخاصة مقابل المؤسسات العامة، البيئة، والتكنولوجيا. نتائج هذا العمل لها العديد من الآثار على سلطات البنك المركزي الليبي وصانعي السياسات في القطاع المالي من حيث انتشار BSC كنهج منظم لتقييم الأداء. نتوقع أنه مع تزايد الطلبات من أصحاب

المصلحة ومحلي القطاع المالي والمعلمين والممارسين ، سوف يتم استخدام BSC على نطاق واسع في القطاع المصرفي في ليبيا قريباً.

• (خالد حسن زبدة ، عمر أبو عيدة، 2016)

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها  
دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف لأي مدى يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء البنوك العاملة في فلسطين، من خلال توزيع استبانة على موظفي وإدارت هذه البنوك في محافظة طولكرم كعينة للدراسة من أجل التعرف إلى آرائهم حول هذا الموضوع.

وخرجت نتائج الدراسة في أن إدارات البنوك العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية، ولكن دون التدخل في وضع المعايير أو الإجراءات والسياسات من قبل الموظفين، حيث إن هذا الموضوع اقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه البنوك، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود معوقات لاستخدام هذه البطاقة في تقويم الأداء، حيث أن استخدامها يحتم على البنوك توفير المعلومات الضرورية، ورصد الميزانيات، وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ولمتابعة استخدامها، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جميع البنوك والمؤسسات العاملة في فلسطين لما لها من الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعدم الاعتماد على البعد المالي فقط كمرشد في تقويم الأداء وقياس تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• (لقمان معروف فضل محمد، 2015)

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية  
دراسة ميدانية : مؤسسة البصر الخيرية العالمية-السودان

هدفت الدراسة: الى توضيح نشأة وتطور ومفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية – السودان ، معرفة كيفية تقويم الأداء المالي.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي بين استخدام مؤسسة البصير الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التطوير والتدريب المستمر للعاملين وأثره المباشر في تقويم الأداء المالي لمؤسسة البصير الخيرية العالمية. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : أن تهتم مؤسسة البصير الخيرية العالمية – السودان بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة واعتبارها أداة فاعلة لتقويم الاداء المالي، الإهتمام بالأبعاد غير المالية فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لإستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والإهتمام بمقترحات وشكاوي العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب وتحسين العمليات الداخلية، تأهيل وتدريب الكوادر، والتأكيد على أهمية دور المؤسسة في المسؤولية المجتمعية.

#### • (مصعب محمد زهير الدويك، سامر قلالوة، 2014)

##### مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض التكاليف في لبنوك التجارية الأردنية

هنالك ضعف في تطبيق البنوك التجارية لبطاقة الأداء المتوازن مما زاد تكلفتها في الجوانب الخاصة في البطاقة وتجاهل البعد المالي بشكل واضح من قبل البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنك كما أظهرت الدراسة أن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، لكن لا تستخدمها تحت عنوان نموذج مقاييس الأداء المتوازن.

##### مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة، ولكن مايميزها عن الدراسات السابقة انها تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها بهدف تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير.

تكمن ميزة هذه الدراسة في بيئة الأعمال السورية أنها تناولت قطاع التمويل الصغير الذي يعتبر من أهم القطاعات في الاقتصاد الوطني. كذلك تميزت في أن هذا البحث يأتي للتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الاقتصاد السورية.

### 3-مشكلة البحث

تعتبر مؤسسات التمويل الصغير في سورية إحدى الأدوات الفعالة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تعمل عادةً على توفير الخدمات المالية ولاسيما خدمات الائتمان والادخار والتحويلات المالية، وتوفير هذه الخدمات للعملاء الفقراء النشيطين اقتصادياً غير القادرين على الحصول على الخدمات المماثلة التي تقدمها مؤسسات مالية رسمية، ويرتكز عمل مؤسسات التمويل الصغير على ثلاثة معايير هي الوصول إلى الفقراء، والاستدامة المالية، وتحسين رفاهية الفقراء.

تواجه مؤسسات التمويل الصغير العديد من التحديات أهمها عدم قدرة المقترضين على السداد، مما يستوجب على هذه المؤسسات ضرورة إحداث تطوير في الأساليب التي تتبعها سواء الأساليب الانتاجية أو الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها أي تحقيق استدامتها، إذ أن الاستدامة والاستمرار في العمل , هوالمعيار الأكثر حسماً في نجاح التمويل الصغير.

ولتحقيق التحسين والتطوير يجب أن تتم عملية تقويم الوضع الراهن لتحديد اوجه قصوره ومن ثم معالجة ذلك القصور، إلا أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقويم الاداء سيؤدي الى فشل عملية التقويم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطور المطلوب.

وحيث أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأدوات والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات. وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقويم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

ومن خلال استقراء مجموعة من الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن هناك فجوة في مشكلة هذه الدراسات حيث لم تنطرق أي منها إلى موضوع الاستدامة المالية والتشغيلية وربطها مع بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التمويل الصغير.

لذلك سوف تقوم الباحثة بالقاء الضوء على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير، وعليه يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في الأولى للتمويل الصغير؟

ومنه يمكن صياغة التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق الاستدامة المالية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل في تحقيق الاستدامة المالية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة المالية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة المالية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق التشغيلية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل في تحقيق التشغيلية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة التشغيلية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة التشغيلية؟

#### 4- أهمية البحث

نتيجة للانتقادات الموجهة لأدوات قياس الأداء المالي وغير المالي التقليدية، ولتغير بيئة التصنيع، ونظراً لازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، اتجهت الكثير من هذه المنظمات إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم الأداء فيها بصورة أفضل وأكثر شمولية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة تقويم الأداء المتوازن يعتبر من مسببات النجاح الرئيسية في تلك المنظمات وبما ينعكس على إستراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى (Tayler,2010,P1905)<sup>4</sup> كما أن تطبيق

<sup>4</sup> Tayler,Williams. (2010), *The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus*. The Accounting Review,85(3), Page 1905



أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحسين الأداء وزيادة الإيرادات وتخفيض النفقات (Wong, Wu, 2006, P2)<sup>5</sup>.

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع التي تناوله حيث:

1. يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة والمهمة لنجاح الوحدات الاقتصادية، كذلك تتمثل الأهمية في الربط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية والتشغيلية.
2. كما أن البحث يساير التطورات الحديثة في مجال البحوث المحاسبية التي تركز على بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى أنها تقدم إرشادات جيدة لتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.
3. كما تتبع أهمية البحث من أنه يعد من أوائل الدراسات التي تناولت علاقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير في سورية.
4. هناك ندرة في مثل هذه الدراسات التي تركز على هذا الموضوع في سورية. أيضا ، هناك فجوة عدم التكامل في إدارة وتقويم الأداء التي ترتبط باستدامة مؤسسات التمويل الأصغر.

## 5-أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق مايلي:

- توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC وأبعادها الأربعة (البعد المالي-بعد العميل- بعد العمليات الداخلية-بعد التعلم والنمو).
- دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الاستدامة المالية للأولى للتمويل الصغير- سورية.FMFI
- دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الاستدامة التشغيلية للأولى للتمويل الصغير- سورية.FMFI

<sup>5</sup> Wang, Jui-Chi. Wu, Hsinog. (2006). Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2).

## 6-حدود البحث

- الحدود المكانية: الأولى للتمويل الصغير-سورية FMFI .
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال الفترة الممتدة من شهر أيار وحتى منتصف آب من العام 2018.
- الحدود البشرية: حيث شملت عينة البحث موظفي FMFI من خمسة فروع (سلمية- طرطوس- مصياف- اللاذقية – دمشق) بالإضافة إلى عينة من موظفي المكتب الرئيسي.

## 7-الصعوبات التي واجهت الباحث في اعداد البحث

هناك العديد من الصعوبات التي واجهت الباحث في موضوع البحث خصوصاً أن هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي لم يتم التطرق لها بصورة واسعة، حيث كان هناك صعوبة في إيجاد مراجع تتحدث عن بطاقة الأداء المتوازن، وأن معظم الدراسات تناولتها من حيث الميزة التنافسية وتقويم الأداء المالي ولم تتناولها من حيث تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية، كذلك قلة الدراسات داخل سورية حيث جميع الدراسات السابقة هي دراسة حالات خارج سورية.

## 8-منهجية البحث

يعتمد البحث على المناهج التالية:

- منهج وصفي تحليلي، ويتألف القسم النظري يعتمد على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الدراسات السابقة عن مفهوم بطاقة الأداء وأثرها على الأداء.
- دراسة ميدانية في مؤسسة الأولى للتمويل الصغير تعتمد على جمع بيانات الأولية عن طريق تصميم وإجراء استبيان إلكتروني باستخدام تقنية Google Drive، ومن ثم تفرغ الإجابات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وبعد القيام بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التي على أساسها تم تقديم المقترحات النهائية لهذا البحث.

## 9-مصادر جمع البيانات

- البيانات الأولية: عن طريق توزيع استبيان على موظفي FMFI.
- البيانات الثانوية: الكتب والدوريات والمجلات العلمية والانترنت والرسائل الجامعية.

## 10-فرضيات البحث

سنصاغ الفرضية التالية كإجابة مؤقتة على تساؤلات البحث:

**الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.**

ومن هنا يمكن أن نشق الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق الاستدامة المالية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل في تحقيق الاستدامة المالية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة المالية.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة المالية.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

H7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

H8: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

## 11-متغيرات البحث

### – المتغيرات المستقلة

**بطاقة الأداء المتوازن:** هي نظام إدارة يمكن المؤسسات من إعداد إستراتيجياتها وأهداف أعمالها الرئيسية وتتبعها وتحقيقها. وسيتم تناولها من خلال الأبعاد التالية:<sup>6</sup>

– **البعد المالي:** وهو المقاييس الداخلية والخارجية التي تحدد مدى مساهمة استراتيجية المنظمة وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية.

– **بعد العملاء:** يركز على تحديد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المستفيدين والموردين، من حيث عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة، رضا الزبائن.

– **بعد العمليات الداخلية:** يهتم بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المنظمة الداخلية وكفاءتها وتحسين مواقع القصور وتحديد الأجزاء المعرضة للخطأ. كالوقت اللازم لانجاز العمليات الرئيسية وفاعلية أدائها، نسبة التحسن بالإجراءات، نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وغير ذلك.

– **بعد التعلم والنمو:** يركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء الخدمات الجديدة، وتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد والنظم والإجراءات.

تتمثل العلاقة السببية في أن اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري والقيادة ورفع الكفاءة فإنه يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية من خلال بعد العملاء، وبالتالي إنتاج منتجات وخدمات جيدة، تحقق رضا الزبائن وبالتالي زيادة الطلب مما يترتب عليه زيادة الربحية وزيادة الرضا العام.

<sup>6</sup> <http://dr-ama.com/?p=5245>

## – المتغيرات التابعة

الاستدامة المالية: هي الموارد التي تعطي منظمة القدرة على اغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة للمنظمة. (Sontage, Morganti, 2012, P14)<sup>7</sup> تقوم الاستدامة المالية على أربعة أعمدة:

- **التخطيط المالي والاستراتيجي:** يعتبر التخطيط المالي من القضايا الحساسة لنجاح أي مؤسسة، حيث يحدد الكيفية التي ستقوم مؤسسات الأعمال بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يوفر خطة العمل دقيقة، من خلال التأكيد على أن الأهداف المحددة قابلة للتحقيق من وجهة نظر مالية. (Kastiya D. 2013)<sup>8</sup>، ويعرف على أنه: التخطيط المحدد لاستخدام وإدارة الموارد المالية للشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل والقصير.<sup>9</sup>
- **تنويع الدخل:** تشير ليس فقط إلى توليد الدخل الداخلي، ولكن أيضا إلى عدد مصادر الدخل التي توفر التمويل الرئيسي. كما يشير إلى زيادة في عدد مصادر الدخل أو التوازن بين مختلف المصادر (Wan J, Li R. 2016)<sup>10</sup>
- **الإدارة السليمة والتمويل:** الإدارة المالية السليمة تضمن أن جميع الموارد والأموال يتم إنفاقها على الأنشطة ذات الصلة وذات القيمة المضافة؛ أن الموارد تستخدم بعقلانية، ويمكن تحديد الأهداف لاستخدامها في تحديد الأولويات والتبسيط كل استخدام الموارد.<sup>11</sup>
- **توليد الدخل الخاص:** إحدى الطرق التي تمكن المنظمة من تنويع مصادر دخلها، أي جميع الطرق التي يمكن لمنظمة ما أن تحقق إيرادات غير مقيدة: وبعبارة أخرى، الدخل الذي تقرره المنظمة، وليس المانح. (Leon P. 2001, P18)<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Sontage-Padilla L., Staplefoote L., Morganti K. (2012), Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. Page 14.

<sup>8</sup> Kastiya D. (2013), Strategic Financial Management. Reg.No.-1111472, Total Word Count-1131.

<sup>9</sup> <http://www.rochefinancialgroup.ca/site/financial-planning-business>

<sup>10</sup> Wan J, Li R, 2016, Income Diversification: A Strategy for Rural Region Risk Management. MDPI, Sustainability.

<sup>11</sup> Finance and Administration 2015-2016, The Danish Institute for Human Rights, Pages 1-8

<sup>12</sup> Leon P. (2001), Four Pillars OF Financial Sustainability, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

**الاستدامة التشغيلية:** يتم تعريفها على أنها مجموعة من العمليات التي تسمح للشركة بتشكيل وإدارة عملياتها من أجل الحصول على عوائد تنافسية على أصولها الرأسمالية دون التضحية باحتياجات أصحاب المصلحة وفيما يتعلق بتأثير عملياتها على الناس والبيئة. تختلف مقاييس الأداء التشغيلية باختلاف الشركات، إلا أنه يوجد مقاييس موحدة في كل بيئة الأعمال منها:

• **رضا العملاء:** هو مقياس يظهر هل المنتجات والخدمات المقدمة تتوافق مع توقعات العملاء

أو تتجاوزها.<sup>13</sup> وهو بناء متعدد الأبعاد مع خمسة عوامل: السعر والموثوقية وسهولة الوصول والمرونة والمظهر الاجتماعي.<sup>14</sup>

فمثلا من الإجراءات المصرفية التي تزيد من رضا العملاء استخدام ماكينات ATM حيث أن لها العديد من المميزات فهي توفر إمكانية سحب وإيداع الأموال طوال 24 ساعة. كما أنها تقلل الضغط على موظفي المصارف. ويصبح هناك عدم حاجة إلى الوقوف في قائمة الانتظار للحصول على الخدمات المصرفية من السحب والإيداع.

• **رضا الموظفين:** هو المصطلح المستخدم لوصف ما إذا كان الموظفين سعداء ويلبون رغباتهم

واحتياجاتهم في العمل. العديد من التدابير التي تدعي أن رضا الموظفين هو عامل في تحفيز الموظفين ، وتحقيق هدف الموظف ، ورفع معنويات الموظفين الإيجابية في مكان العمل.<sup>15</sup>

• **الإنتاجية:** هو مقياس للكفاءة والفعالية التي تستخدم من خلالها الموارد لإنتاج السلع والخدمات

من حيث الجودة التي يتوقعها الزبائن على المدى الطويل (Wanjiru. 2000,P14)<sup>16</sup>

<sup>13</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction)

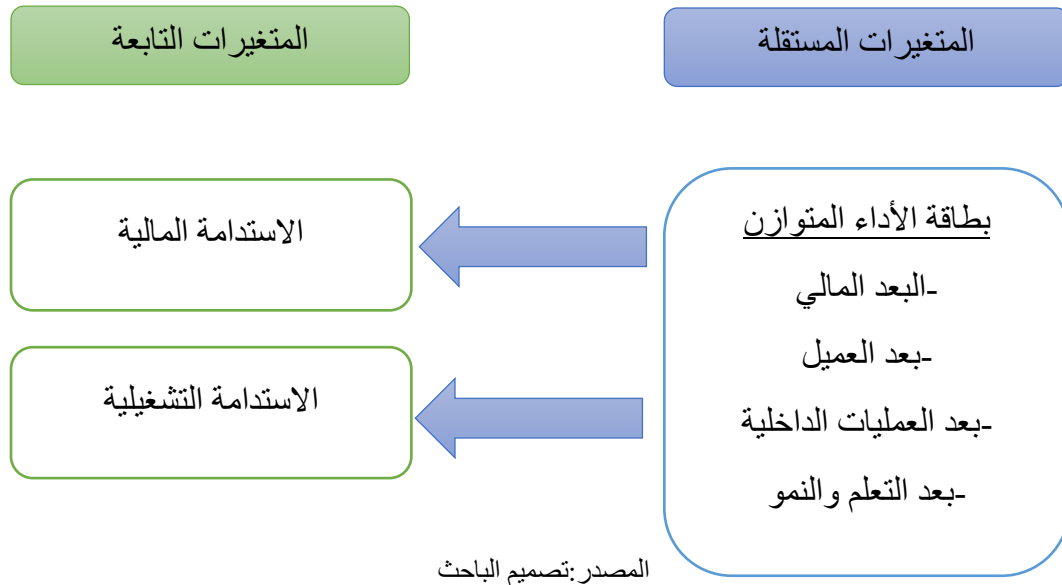
<sup>14</sup> [https://www.researchgate.net/publication/321184493\\_Customer\\_satisfaction\\_with\\_the\\_services\\_of\\_microfinance\\_institutions\\_Scale\\_development\\_and\\_validation](https://www.researchgate.net/publication/321184493_Customer_satisfaction_with_the_services_of_microfinance_institutions_Scale_development_and_validation)

<sup>15</sup> <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>

<sup>16</sup> Wanjiru Rose, (2000), Factors That Influence the Productivity of Credit Officers in Microfinance Institutions, University of Nairobi. Page 14

## الشكل التالي يوضح متغيرات البحث

الشكل (1-1) المتغيرات التابعة وامستقلة



## القسم النظري

### مقدمة

تحدد بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسات وتقيس ما إذا كانت الإدارة تحقق النتائج المرجوة أم لا. كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة بيانات الرؤية والرسالة للمؤسسة إلى مجموعة شاملة من الأهداف ومقاييس الأداء التي يمكن قياسها وتقويمها.<sup>17</sup>

توفر مؤسسات التمويل الصغير العديد من الفرص لبعض أفقر الناس حيث توفر إمكانية الوصول إلى رأس المال الرخيص الذي تفرضه حتى يتمكن الناس من الحصول على فرصة لبدء نشاط تجاري، أو توسيع نشاط تجاري قائم أو شراء منتج بكميات كبيرة حتى يتمكنوا من تحسين هوامش ربحهم بالإضافة إلى حياتهم.<sup>18</sup>

### 2.1- الفصل الأول: بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى بعضهم أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1912، وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير، وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إقبال كاهل عمليات الرقابة في الشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت على المدى البعيد، ولهذا ظهر ما يعرف بأدوات ومفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.<sup>19</sup>

لهذا استلزم الاعتماد على معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما تحويه معاً من عوامل داخلية وخارجية، واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan & Norton ونوقشت في جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة، يتم ترجمة هذه الأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، والتي تنعكس

<sup>17</sup> <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>

<sup>18</sup> <https://bizfluent.com/about-5094990-functions-microfinance-bank.html>

<sup>19</sup> <https://hrdiscussion.com/hr96652.html>



بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها.(المغربي وغربية،2006،ص22)<sup>20</sup>

### 2.1.1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن أفضل تعريف لبطاقة الأداء المتوازن هو كما عرفها أصحاب الفكرة Kaplan & Norton بأنها أداة تتم بوساطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ لترجمة رسالة الشركة في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي من أجل الوصول إلى الأهداف، وتقوم هذه البطاقة على أربعة أبعاد أساسية وهي:

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العميل Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal-Business Process Perspective
- التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائما على روح المبادرة والإبداع أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة (Kaplan, Norton, 2004, P3)<sup>21</sup> وقد عرفها Nair على أنها واحدة من المناهج التي تشكل المحركات الأساسية للعمل، من خلال تركيزها على محركات الأداء الرئيسة غير المالية، وتزود الإدارة بنظرة سريعة للحالة الصحية لاستراتيجية المنظمة، وتمكنها من معرفة الطريقة لجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ (Nair, 2004)<sup>22</sup> وفي تعريف آخر له، أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة لتطبيق استراتيجية المنظمة، ونظاما يساعد مديري المنظمات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات، كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية واستراتيجية المنظمة (العباس، 2009، ص7-24)<sup>23</sup>

المغربي، عبد الحميد، غربية رمضان، ( 2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،<sup>20</sup> المنصورة، مصر، صفحة 22

<sup>21</sup>Kaplan R. & Norton D.(2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review. Page 3.

<sup>22</sup> Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

<sup>23</sup> العباس، هشام عبد الله، (2009)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجا، مجلة العربية، العدد السادس والثلاثون. صفحة 24-7.

## 2.1.2-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

• **البعد المالي:** والذي يعكس مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، ويشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقويم للأداء هنا بالمقارنة مع النتائج المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها. (عوض، 2009، ص94)<sup>24</sup> وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقويم الأخرى، كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي (الغالبى وإدريس، 2009)<sup>25</sup>

• **بعد العميل:** البعد الثاني من أبعاد البطاقة هو بُعد العميل، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين، إن العديد من الأدبيات اهتمت بـبعد العملاء وعوامل إشباعهم وإدارة العلاقة بهم من خلال أسلوب ضمني في الإطار التقليدي لإرضاء العملاء، ونظراً لأهمية هذا البعد قدمت بطاقة الأداء المتوازن إعادة دمج للعوامل المؤثرة على رضا العملاء مع عوامل نجاح المشروع، وبأسلوب واضح مما يؤدي إلى إثراء عملية إعداد الاستراتيجية وتطبيقها (Siddharth and Deshmukh, 2009, P16)<sup>26</sup>.

• **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي، بوساطة زيادة ثروة المساهمين، تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين، وتوجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفوائد والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين، وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضاً لتقدير تكاليف المنافسين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

<sup>24</sup> عوض، فاطمة رشدي (2009)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين صفحة 94

<sup>25</sup> الغالبى، طاهر، إدريس، وائل، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

<sup>26</sup> Siddharth, V. and Deshmukh, G. (2009), Evaluating Petroleum Supply Chain Performance: Overcoming Shortcomings of Balanced Scorecard, Global Journal of Flexible System management, Vol. 10, Iss.4, Page16.

○ عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

○ عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

○ خدمة توصيل المبيعات: توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة، وحيث تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.(المغربي، و غربية، 2006، ص24).

- **بعد النمو والتعلم:** أصبح الهدف الأساسي لإدارة المنظمة هو تعظيم عطاء الموظفين من حيث الإنتاجية المادية والفكرية، وفي منظمات المستقبل ستصبح الحلول الأفضل والأسرع والأقل تكلفة وهذا التحسن لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الانخراط الفكري للموظفين. وستتمتع المنظمة المعتمدة على التعلم بميزة تنافسية قوية في كافة جوانب العمل وتحقق فعليا هوامش ربح أفضل(توفيق ، 2008)<sup>27</sup>. إن المطلوب من منظمات الأعمال اليوم تأطير التعلم والنمو في شكل فرق عمل ذات كفاءة وتفكير إيجابي مستمر، وثقة عالية في التجربة، وفهم شفاف وواسع لطبيعة وجود المنظمة في بيئتها.(Niven, 2003,P35)<sup>28</sup>. ويعدُّ بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بُعد العمليات الداخلية للعملاء والمالية والمساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لأبعدي العملاء والعمليات الداخلية سنكتشف بعض الفجوات في البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، ونظم المعلومات، والمناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة لهذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداء مستمرا في المستقبل (Niven, 2003,P36)
- تري الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة لتحقيق وقياس الأهداف الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها عبر الخطط التشغيلية وذلك من خلال التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

<sup>27</sup> توفيق، عبد الرحمن، (2008) 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المنهية "بميك"، القاهرة، مصر.

<sup>28</sup> Niven, R. (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit gencies, John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada., Pages 35-36

### 2.1.3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1. توضيح و ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة :حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم؛ وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد. (زبدة، أبو عيدة، 2016، ص 253)
  2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به؛ حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي. (زبدة، أبو عيدة، 2016، ص 253)
  3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية : يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدبرون التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي. (زبدة، أبو عيدة، 2016، ص 254)
  4. تقييم الاستراتيجية : تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. (زبدة، أبو عيدة، 2016، ص 254)
- تلاحظ الباحثة أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في كونها نظام مرن ومتعدد المهام والاستخدامات، كما أنها وسيلة لقياس ومتابعة الأهداف التشغيلية، أداة لتحقيق الاستراتيجية وأنها نظام شامل لتقويم الأداء.

### 2.1.4- خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

- حدد كابلان ونورفون أربع خطوات رئيسية لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي عمل النحو التالي:
- الخطوة الأولى : تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء. حيث أن المطلوب في هذه الخطوة فهم عميق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الاستراتيجية.

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية : حيث أن تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى

الخطوة الثالثة : تحديد المقاييس الاستراتيجية : تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازاتوتقدم الاستراتيجيات .

الخطوة الرابعة : وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإداراتوالأقسام.

### 2.1.5-بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي

تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأحد أحدث أدوات الإدارة. كان الهدف هو السماح للمنظمات أن تكون أكثر قدرة على استخدام أصولها غير الملموسة. وسيتم استخدام بطاقة النتائج المتوازنة كملحق للتدابير المالية التقليدية. يقيس الأداء من ثلاث جهات نظر إضافية ؛ العملاء ، وعمليات الأعمال الداخلية ، والتعلم والنمو. يمكن لبطاقة الأداء أن تساعد الإدارة العليا على ربط الإستراتيجية طويلة المدى بالإجراءات قصيرة المدى. لا يضطر المديرون الذين يستخدمون بطاقة النتائج المتوازنة فقط إلى الاعتماد على النتائج المالية قصيرة الأجل كمؤشرات على تقدم الشركة. ( Kaplan, Norton 1996,P4)

وهو يجلب مؤشرات أخرى تقدم معلومات عن الكيفية التي أثرت بها النتائج قصيرة الأجل على الاستراتيجية طويلة الأجل.

تسمح بطاقة النتائج للمدراء بإدخال أربع عمليات جديدة ؛

1. ترجمة الرؤية.
2. الاتصال والربط.
3. تخطيط الأعمال.
4. التغذية العكسية والتعلم.

ترجمة الرؤية هي وسيلة للتعبير عن بيانات المهمة / الرؤية مع مجموعة متكاملة من الأهداف والتدابير. وهذا يفرض على الإدارة العليا تطوير إجراءات تشغيلية ، الأمر الذي يتطلب منها مناقشة ، وفي النهاية الاتفاق على ، وسيلة لتحقيق أهداف الشركة.( Kaplan, Norton 1996,P5 )

التواصل والارتباط هي عملية تسهل نقل الاستراتيجيات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها. يجب أن تنماشى الأهداف الإدارية والفردية مع الاستراتيجية من خلال إجراءات التقويم والحوافز. لتحقيق التطابق بين الموظفين الفرديين والشركة ، ينخرط مستخدمو بطاقة الأداء في ثلاثة أنشطة: التواصل والتثقيف وتحديد الأهداف وربط المكافآت بتدابير الأداء التي ترتبط بدورها بالاستراتيجية العامة.

( Kaplan, Norton 1996,P5)

يتحقق التواصل والتثقيف من خلال الحفاظ على السياسات التي تضمن أن جميع الموظفين على دراية باستراتيجيات المنظمة. ومن المهم أيضاً أن يتمكن الموظفون من المستوى الأدنى من التواصل صعوداً حول ما إذا كانت الاستراتيجيات واقعية من الناحية التنافسية أو التشغيلية.( Kaplan, Norton 1996,P10)

يعد ربط المكافآت بالأداء حافزاً مهماً لمساعدة المؤسسة على تحقيق غرضها. ما تضيفه بطاقة النتائج المتوازنة إلى الوسائل التقليدية لربط المكافآت بالأداء المالي هو أنه يأخذ نظرة أكثر شمولاً في المنظمة. ويضمن استخدام المعايير الصحيحة كمقياس للأداء قبل منح المكافآت. الفكرة هي أنه إذا لم تكن تستخدم المؤشرات الصحيحة لتقويم الأداء ، فهناك خطر كبير في مكافأة هذا السلوك.

تخطيط الأعمال هو العملية الثالثة التي يستخدمها المديرين مع بطاقة النتائج المتوازنة. باستخدام بطاقة الأداء ، ستمدج الشركات عمليات التخطيط الاستراتيجي والميزنة. هذا يضمن أن الميزانيات تدعم استراتيجيات الشركة. مستخدمو إجراءات قياس بطاقة النقاط التي تمثل كل منظور من الأربعة ، ثم حدد أهدافاً لكل منها. ثم يقررون الإجراءات المحددة التي ستساعدهم في الوصول إلى تلك الأهداف. استخدام النتائج على المدى القصير لتقويم التقدم نحو الهدف الاستراتيجي هو ما ينتج عن استخدام بطاقة النتائج المتوازنة. ( Kaplan, Norton 1996,P12)

العملية الرابعة والأخيرة هي التغذية الراجعة والتعلم. مع وجود بطاقة النتائج المتوازنة يمكن للمدراء مراقبة التعليقات وربطها بالاستراتيجية. العمليات الثلاث الأولى مهمة للغاية ، ولكنها تتطلب هدفاً ثابتاً. يعتبر أي انحراف عن الخطة عيباً. من خلال إضافة التغذية الراجعة وعملية التعلم ، تصبح بطاقة النقاط متوازنة من خلال توفير معلومات في الوقت الفعلي لتعزيز التعلم الاستراتيجي.

توفر بطاقة النتائج المتوازنة ثلاثة عناصر أساسية للتعلم الاستراتيجي.

1. إنها توضح الرؤية. يتم نقل الرؤية الشاملة إلى المنظمة بأكملها ، وترتبط الجهود الفردية بأهداف وحدة العمل.

2. توفر بطاقة النقاط نظام تغذية راجعة إستراتيجي. ينظر هذا النظام إلى الاستراتيجيات على أنها فرضيات ، ويجب أن يكون قادراً على اختبار هذه الفرضيات والتحقق منها وتعديلها ( Kaplan, Norton 1996,P13)

ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة لتحقيق وقياس الأهداف الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها عبر الخطط التشغيلية وذلك من خلال التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

## 2.2-الفصل الثاني: التمويل الصغير MicroFinance

**2.2.1-تعريف التمويل الصغير:** هو تقديم قروض صغيرة جداً للعائلات الفقيرة التي لا تتمكن من الحصول على هذه القروض من القطاع المصرفي، لمساعدتهم في الانخراط بنشاطات منتجة أو لتنمية مشاريعهم المتناهية الصغر. وأحياناً ما يعرف التمويل الصغير أو الأصغر بأنه تقديم الخدمات المالية المختلفة (قروض و ادخار وتحويلات وتأمين وغيرها) للفئات التي لا تتمكن من الحصول على هذه الخدمات من القطاع المصرفي<sup>29</sup>.

ويعتبر التمويل الصغير من الأدوات الفعالة التي تساعد في مساعدة الفئات الفقيرة على تحسين دخلها ومستوى معيشتها. وتوفير فرص عمل متزايدة، كما يعتبر أكثر القطاعات قدرة على خلق فرص العمل وبتكلفة استثمارية متدنية الأمر الذي يجعله خير وسيلة للتخفيف من البطالة ومحاربة الفقر. ويساعد على رفع درجة المعرفة عن طريق تمكين العديد من النساء والرجال من إتمام مراحل تعليمهم المختلفة. والهدف من ذلك تزويد هذه الأسر بفرصة ليصبح عندهم اكتفاء ذاتي من الناحية المالية.

**2.2.2-تاريخ التمويل الصغير:** بدأ التمويل الصغير في بنغلاديش وأجزاء من أمريكا اللاتينية في أواسط سبعينيات القرن العشرين لتقديم الخدمات الائتمانية والقروض للفقراء، والمستبعدين بصفة عامة من الخدمات المالية الرسمية. وقد اكتسب هذا النموذج شعبية وجرى تكراره منذ ذلك الحين في كل من البلدان المنخفضة والمرتفعة الدخل مثل بنك غراميين في بنغلاديش، وبنك سول في بوليفيا ونظام (unit desa) في بنك راكيات الإندونيسي، وغيرهم من مؤسسات التمويل الصغير. وفي عام ١٩٩٥م أسس البنك الدولي المجموعة الاستشارية لمعاونة أشد الناس فقراً (CGAP). وفي شهر فبراير من عام ١٩٩٧م عقد في واشنطن قمة التمويل الصغير، وهذه القمة أعطت انطباعاً بأن الكل سيستفيد من الإقراض الصغير situation win-win وتم إطلاق عقد التسعينات الميلادية بأنه "عقدالتمويل الصغير". وأعلنت الأمم المتحدة عام ٢٠٠٥م السنة الدولية لتمويل المتناهي الصغر. وفي عام ٢٠٠٦م فاز بنك غراميين ومؤسسه د. محمد يونس بجائزة نوبل للسلام. واعتماداً على لجنة نوبل، فإن التمويل الصغير يمكن أن يساعد الناس لكي يتخلصوا من الفقر، الأمر الذي يعتبر مطلباً سابقاً للوصول إلى السلام الدائم والمستمر. وقالت لجنة نوبل

<sup>29</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Microfinance>



في حيثياتها : "السلام الدائم لن يتحقق إلا إذا تمكنت جماعات كبيرة من السكان من كسر قيد الفقر . والقروض الصغيرة من الوسائل التي تحقق ذلك".

وعلى مر الزمن، قام مقدمو الخدمات المالية بتنمية فهم أفضل لمجموعة واسعة من الاحتياجات المالية للأشخاص ذوي الدخل المنخفضة في كل من المناطق الحضرية والريفية. ومن بين هذه الاحتياجات بناء الأصول، وإدارة تدفقات الدخل غير المنتظمة، والتعامل مع الأزمات مثل المرض والوفاة والكوارث الطبيعية، والنزاعات. ويقدم العديد من مقدمي الخدمات المالية حالياً مجموعة واسعة من المنتجات التي تتعدى تقديم الائتمان مثل الادخار والتأمين والتحويلات النقدية لمساعدة الفقراء على إدارة حياتهم المالية.

وما زالت التكنولوجيات الجديدة توجد فرصاً لتوسيع نطاق وصول الخدمات المالية للفقراء وخفض تكاليف تقديمها. وتتوافر الآن الخدمات المالية في العديد من الأسواق لأي شخص عن طريق الهاتف المحمول، ويعمل الابتكار على تحسين كل من تصميم المنتج وطريقة تقديمه.

واليوم، صار التمويل الصغير ينظر إليه بشكل متزايد، باعتباره مكوناً، من مكونات نظام الاشتمال المالي الأوسع نطاقاً، يتألف من عدة أطراف فاعلة تشترك في هدف واحد يتمثل في تقديم خدمات مالية عالية الجودة إلى الأشخاص منخفضي الدخل.<sup>30</sup>

### 2.2.3- عملاء/زبائن التمويل الصغير

السكان أصحاب الدخل المنخفض الذين لديهم أعمالهم الخاصة، في معظم الحالات التي لا يمكن الوصول إلى المؤسسات المالية الرسمية الأخرى، هم العملاء النموذجيون لمؤسسات التمويل الصغير. وهؤلاء عادة ما يكونون من أصحاب الأعمال الحرة، ويمارسون أنشطتهم في منازلهم. تركز أعمالهم الصغيرة على متاجر البيع بالتجزئة، وبيع الشوارع، وإنتاج الحرف اليدوية، والزراعة، وتربية الحيوانات، أو توفير جميع أنواع الخدمات.

ولا توجد بيانات دقيقة عن فقر العملاء، ومع ذلك هناك اتجاهات تشير إلى أن غالبية المستفيدين من التمويل الصغير هم على حافة عتبة الفقر وفوقها وتحتها.

<sup>30</sup> <https://www.microfinancegateway.org/ar/topics/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D8%BA%D8%B1>

الخدمات المالية ، وخاصة القروض ، ليست دائماً مناسبة للجميع. وهي مصممة للأشخاص الذين لديهم الفرصة الاقتصادية لتوليد الأرباح ، شريطة أن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى مبلغ مرض من المال. وبغض النظر عن طريقة استخدام القرض ، قد توفر مؤسسة التمويل الصغير إمكانية الوصول إلى الأموال على المدى الطويل والمستقرة فقط إذا كان العملاء جاهزين وقادرين على الالتزام بجدول السداد<sup>31</sup>.

#### 2.2.4-معايير ومبادئ التمويل الصغير

أصدرت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP Consultative Group to Assist the Poor) بموافقة جميع أعضائها الثلاثين من الجهات التنموية والمؤسسات الخاصة المبادئ الأساسية للتمويل متناهي الصغر والتي اعتمدت من الدول الأعضاء في مجموعة الثمانية (G8) في 2004 كجزء من التزامهم بزيادة الوصول للتمويل الصغير. وتهدف هذه المبادئ إلى تأكيد مفهوم أن التمويل الصغير المستدام يساهم في الحد من العجز المالي والفقر وتركز هذه المبادئ على النقاط التالية<sup>32</sup>(Brigit, 2006,P13-14)

1. الفئات ذات الدخل المحدود والمنخفض لا تحتاج إلى القروض فقط، بل إلى حزمة متنوعة من الخدمات المالية.
2. التمويل متناهي الصغر يعتبر أداة قوية لتقليل حدة العجز المالي والفقر.
3. التمويل متناهي الصغر يعني بناء أنظمة مالية تقدم خدمات للفئات ذات الدخل المحدود والمنخفض.
4. الاستفادة المالية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر ضرورية للوصول إلى عدد كبير من محدودي ومنخفضي الدخل حيث أن الاستفادة المالية تؤدي إلى خفض تكاليف المعاملات وتقديم منتجات أفضل.
5. التمويل متناهي الصغر معني بإنشاء مؤسسات مالية محلية دائمة قادرة على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات والمنتجات المالية الملائمة لمحدودي ومنخفضي الدخل.

<sup>31</sup> <http://www.altermodus.me/index.php/en/o-mikrokreditiranju/ko-su-klijenti-mikrokreditnih-organizacija>

<sup>32</sup> Brigit, H. (2006). Access for All: Building Inclusive Financial Systems. Washington, D.C.: The World Bank. ISBN 0-8213-6360-3. Pages 13-14.

6. التمويل متناهي الصغر لا يناسب كل شخص أو كل حالة حيث أن من ليس له دخل مالي يحتاج إلى أشكال أخرى من المساعدة قبل الاستفادة من القروض.
7. تحديد سقف أعلى لأسعار الفائدة يمكن أن يحد من قدرة مؤسسات التمويل متناهي الصغر على تحقيق الاستدامة المالية وبالتالي يضر قدرة محدودية ومنخفضي الدخل على الحصول على الخدمات المالية على المدى الطويل.
8. دور الحكومة هو خلق بيئة داعمة لتطوير خدمات التمويل متناهي الصغر مع حماية محدودية ومنخفضي الدخل.
9. يجب أن يستخدم الدعم من الجهات المانحة لبناء القدرات المؤسسية وتطوير البنية الأساسية الداعمة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وإدماج الخدمات المالية لمحدودي ومنخفضي الدخل في الأسواق المالية المحلية.
10. نقص القدرات المؤسسية والبشرية يعد من أهم المعوقات مما يتطلب وضع برامج لبناء قدرات كافة الأطراف المعنية بالصناعة (المؤسسات وجهات الإشراف والرقابة والهيئات المانحة).
11. أهمية الشفافية المالية والإفصاح عن الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

يجب على مؤسسات التمويل الأصغر قياس وإفصاح أدائها - مادياً واجتماعياً. يعتبر التمويل الأصغر أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ويمكن تمييزه بوضوح عن الأعمال الخيرية. يجب أن تكون العائلات المعتمدة ، أو الفقيرة للغاية ، والتي من غير المرجح أن تكون قادرة على توليد التدفق النقدي المطلوب لسداد القرض ، متلقية للجمعيات الخيرية. البعض الآخر يخدم أفضل من قبل المؤسسات المالية.

## 2.2.5-النمو في مجال التمويل الصغير

تمتع التمويل الصغير بين عامي 2004-2008 بنمو غير مسبوق في الأسواق الناشئة. ووفقاً لبيانات مركز تبادل المعلومات حول التمويل الصغير (ميكس) توسع القطاع بمعدلات تاريخية، حيث بلغ متوسط معدل النمو السنوي للأصول 39 بالمائة، مما أدى إلى تراكم أصول إجمالية تزيد على 60 مليار دولار أمريكي بحلول ديسمبر /كانون الأول 2008. (Greg C., Rasmussen S. 2010, P1)<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Greg Chin, Rasmussen Steven, RileyX avier. (2010), Growth and Vulnerability in Microfinance. Pages 1-2

واستفاد التمويل الأصغر من الاعتراف الدولي الواسع به كأداة للتنمية. فقد روجت له الكثير من الحكومات الوطنية الحريصة على سد فجوة الاشتغال المالي، وتم تقديمه على جداول أعمال كل من الأمم المتحدة ومجموعة الثمانية. وقد أدركت الجهات المانحة، والمستثمرون ذوو التوجهات الاجتماعية، إمكانيات تحقيق التمويل الصغير لعائدات اجتماعية ومالية، ووجهت مزيداً من التمويل تجاهه. وقد كان الأداء العالمي في قطاع التمويل الصغير مذهلاً بفضل نوعية الأصول القوية واستقرار العائد على الأصول. وقد مكنت زيادة التمويل التجاري لقطاع التمويل الصغير أن ينمو، متجاوزاً ما كان من الممكن أن يحققه فيما لو كان معتمداً فقط على مساندة الجهات المانحة والحكومات - المصدر الرئيسي للتمويل قبل عقد من الزمان. ويعني هذا النمو الهائل إدخال ملايين آخرين من الفقراء في النظام المالي الرسمي. (Greg C., Rasmussen S. 2010, P2)

#### 2.2.6- مؤسسات التمويل الصغير

الفقر هو السبب الرئيسي للقلق في تحسين الوضع الاقتصادي للبلدان النامية. مؤسسة التمويل الأصغر هي منظمة تقدم خدمات مالية للسكان ذوي الدخل المنخفض. تقريباً كل منح قروض لأعضائها ، والعديد من تقديم التأمين والإيداع وغيرها من الخدمات<sup>34</sup>.

تعتبر مجموعة كبيرة من المنظمات معاهد التمويل الأصغر. وهي تلك التي تقدم الانتمانات والخدمات المالية الأخرى لممثلي الطبقات الفقيرة من السكان (باستثناء الطبقات الفقيرة للغاية).

ينظر إلى التمويل الأصغر على نحو متزايد باعتباره أحد أكثر الأدوات فعالية للحد من الفقر. يلعب التمويل الأصغر دوراً هاماً في سد الفجوة بين المؤسسات المالية الرسمية والفقراء الريفيين. تقوم مؤسسات التمويل الأصغر (MFIs) بالوصول إلى الموارد المالية من البنوك والمؤسسات المالية الرئيسية الأخرى وتوفير الخدمات المالية وخدمات الدعم للفقراء.

تعد مؤسسات التمويل الأصغر المنظمات المحورية في الخارج في كل دولة تقدم قروضا صغيرة للقروض الصغيرة مباشرة إلى القرويين وأصحاب المشروعات المتناهية الصغر والنساء الفقيرات والأسر الفقيرة. تشبه مؤسسة التمويل الأصغر في الخارج مصرفاً صغيراً له نفس التحديات واحتياجات رأس المال التي تواجه أي مشروع صغير آخذ في التوسع ولكن مع مسؤولية إضافية تتمثل في خدمة

<sup>34</sup> <http://www.microfinanceinfo.com/micro-financial-institutions/>

السكان المهمشين اقتصادياً. إن العديد من مؤسسات التمويل الأصغر تتمتع بجدارة ائتمانية عالية وتتمتع بسجل جيد مع سجلات نجاح ناجحة ، والعديد منها يتمتع بالاكتفاء الذاتي من الناحية التشغيلية. وتقدم أنواع مختلفة من المؤسسات التمويل الأصغر: الاتحادات الائتمانية ، والبنوك التجارية ، والمنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الحكومية) ، والتعاونيات ، وقطاعات البنوك الحكومية. إن ظهور مؤسسات التمويل الأصغر "الهادفة للربح" أخذ في الازدياد. في الهند ، يشار إلى مؤسسات التمويل الأصغر "الربحية" على أنها شركات مالية غير مصرفية (NBFC) تعمل المنظمات غير الحكومية بشكل رئيسي في المناطق الريفية النائية وبالتالي تقدم الخدمات المالية للأشخاص الذين لا يستطيعون الحصول على الخدمات المصرفية.

يشير مصطلح "تحويل" أو مؤسسة تجارية لمؤسسة التمويل الأصغر (MFI) إلى تغيير في الوضع القانوني من منظمة غير ربحية أو منظمة غير حكومية (منظمة غير حكومية) إلى مؤسسة منظمة للربح. تختلف المنظمات الخاضعة للتنظيم والتحويل عن المنظمات غير الربحية من حيث أنها تحتفظ بالأداء ومعايير كفاية رأس المال وتشرف عليها سلطة مالية ، وهي عادة البنك المركزي للبلد الذي يتم تسجيله فيه. كما أن مؤسسة التمويل الأصغر التي تم تحويلها تجتذب المستثمرين في الأسهم. يرغب المستثمرون في الأسهم في ضمان الحفاظ على قيم استثماراتهم أو تحسينها وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يشاركون رؤية مشتركة للمؤسسة الجديدة الربحية. ومن بين مؤسسات التمويل الأصغر التي تم تحويلها ، توجد تصنيفات مختلفة للمؤسسات الخاضعة للتنظيم ، وأصبح البنوك - المصارف الريفية والمصارف المتدهورة - تليها مؤسسات مالية غير مصرفية. تختلف أسماء البلدان المختلفة لهذه المؤسسات المالية الخاضعة للتنظيم.

يركز قطاع التمويل الأصغر باستمرار على فهم احتياجات الفقراء وابتكار طرق أفضل لتقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلباتهم ، وتطوير آليات أكثر كفاءة وفعالية لتقديم التمويل للفقراء. الجهود المستمرة نحو أتمتة العمليات هي تحسن مستمر في الكفاءة. كما ساعدت الأنظمة الآلية في تسريع معدل نمو قطاع التمويل الأصغر.

يجب أن يكون هدف مؤسسات التمويل الصغير<sup>35</sup>:

- تحسين نوعية حياة الفقراء من خلال توفير الوصول إلى الخدمات المالية وخدمات الدعم.
- أن تكون مؤسسة مالية قابلة للبقاء لتنمية المجتمعات المستدامة.

<sup>35</sup> <http://www.microfinanceinfo.com/micro-financial-institutions/>

- تعبئة الموارد من أجل توفير الخدمات المالية وخدمات الدعم للفقراء ، ولا سيما النساء ، من أجل مشاريع منتجة للدخل المدر للدخل تمكنهم من الحد من فقرهم.
  - تعلم وتقويم ما يساعد الناس على الخروج من الفقر بشكل أسرع.
  - خلق فرص للعمل الذاتي للمحرومين.
  - تدريب فقراء الريف على مهارات بسيطة وتمكينهم من استخدام الموارد المتاحة والمساهمة في التوظيف وتوليد الدخل في المناطق الريفية.
- تؤيد الباحثة على أهمية مؤسسات التمويل في الاقتصاد حيث تأتي هذه الأهمية من أهمية المشاريع التي تمولها والمستمدة من كونها أداة محركة للنمو الاقتصادي بشكل كبير وفعال، وعامل ضاغط ودافع باتجاه تغذية الاقتصاد الوطني بالمزيد من فرص العمل.

## 2.3-الفصل الثالث: الاستدامة المالية والتشغيلية

### 2.3.1- الاستدامة المالية

تشير الاستدامة إلى قدرة المسؤولين على الحفاظ على المنظمة على المدى الطويل. ومع ذلك، قد يختلف تعريف الاستدامة المالية بشكل كبير بين المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية، اعتمادًا على هيكل العمل ، هيكل الإيرادات ، والهدف الشامل للمنظمة. لكل من المنظمات الربحية وغير الربحية، فإن القدرة المالية تتكون من الموارد التي تعطي منظمة القدرة على اغتنام الفرص والرد على التهديدات غير المتوقعة مع الحفاظ على العمليات العامة للمنظمة (Bowman, 2011). وتعكس درجة المرونة الإدارية لإعادة تخصيص الأصول رداً على الفرص والتهديدات.

تشير الاستدامة المالية إلى القدرة على الحفاظ على القدرة المالية على مر الزمن (Bowman, 2011). بغض النظر عن كون المنظمة ربحية أو غير ربحية ، فإن التحديات المتمثلة في إنشاء القدرة المالية والاستدامة المالية تتمحور حول الوظيفة التنظيمية (Bowman, 2011). ومع ذلك ، فإن الحفاظ على الإمكانية المالية على المدى الطويل مهمة بشكل خاص للمنظمات غير الربحية ، نظرًا لأن الكثير منهم يخدم المجتمعات التي تتطلب خدمات متسقة ومتاحة باستمرار. ومع وضع هذا في الاعتبار ، فإن هدف الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية هو الحفاظ أو التوسع الخدمات داخل المنظمة في حين تطوير المرونة على التكيف مع الصدمات الاقتصادية على المدى القصير (على سبيل المثال ، فقدان تمويل برنامج على المدى القصير، التقلبات الشهرية في التبرعات). (Bowman, 2011)

تقوم الاستدامة المالية على أربع أعمدة: (Leon,2001, P15-18)

- التخطيط المالي والاستراتيجي
- تنويع الدخل
- الإدارة السليمة والتمويل
- توليد الدخل الخاص

### 2.3.2- الاستدامة التشغيلية

تعرف على أنها عمليات تلبي الاحتياجات الحالية دون المساومة على القدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية. إدارة سلسلة التوريد المستدامة هي مجموعة فرعية من التنمية المستدامة التي تركز على تطوير وإدارة سلسلة التوريد. والهدف هو إنشاء سلاسل توريد ذات أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي جيد.

غالباً ما يتم تعريف استدامة الأعمال على أنها إدارة خط الأساس الثلاثي - وهي عملية تقوم من خلالها الشركات بإدارة المخاطر والالتزامات والفرص المالية والاجتماعية والبيئية. هذه الآثار الثلاثة يشار إليها أحياناً بالأرباح والأشخاص والكوكب. الأعمال المستدامة هي تلك الشركات التي يمكن أن تنجو من الصدمات لأنها مرتبطة بشكل وثيق بأنظمة اقتصادية واجتماعية وبيئية صحية. هذه الأعمال تخلق قيمة اقتصادية وتساهم في النظم البيئية السليمة والمجتمعات القوية.<sup>36</sup>

تختلف مقاييس الأداء التشغيلية باختلاف الشركات، حيث تستخدم هذه المقاييس لقياس أداء هذه الشركات، إلا أنه يوجد مقاييس موحدة في كل بيئة الأعمال منها:<sup>37</sup>

- رضا العملاء
- رضا الموظفين
- الإنتاجية

<sup>36</sup> <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7355-operational-sustainability.html>

<sup>37</sup> <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/16290-operational-performance-measurements.html>



## 2.4-الفصل الرابع: العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية

بما أن بطاقة الأداء المتوازن اعتمدت من قبل الشركات في جميع أنحاء العالم لتنفيذ استراتيجية الشركة، يمكن للشركات استخدامها لتنفيذ استراتيجية الاستدامة لربط أهداف الاستدامة مع الإجراءات ونتائج الأداء. ويمكن أن يشمل ناتج تحسين أداء الاستدامة على سبيل المثال زيادة رضا الموظفين، انخفاض التكلفة التشغيلية والإدارية، تحسين الإنتاجية، وتحسين الصورة والسمعة، وزيادة فرص السوق، وإقامة علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة، وما إلى. (Zavodna, 2013,P3)<sup>38</sup>

### 2.4.1-العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة المالية

ربما تكون الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الصغير البعد الرئيسي لتحقيق الاستدامة. حيث تشير إلى قدرة مؤسسات التمويل الصغير على تغطية جميع تكاليفها من الدخل المولد من العمليات دون الاعتماد على الدعم الخارجي (Kinde,2012, P2)<sup>39</sup>

تتضح أهمية بطاقة الأداء من خلال كونها حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي بدون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي؛ وتعالج ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أنشطتها القريبة المدى، وتُمكن من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة، وتساعد في التركيز على الواجب عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العملاء، وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد، وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة، وتوضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا منطقيا للأهداف، وتوفر التغذية الراجعة للاستراتيجية، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Zavodna, Lucie Sara,(2013), SUSTAINABILITY AS A PART OF BALANCED SCORECARD,P3

<sup>39</sup> Kinde B.(2012), Financial Sustainability of Microfinance Institutions (MFIs) in Ethiopia, European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.15, 2012, page2

<sup>40</sup> <http://alghad.com/articles/527917-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86>

#### 2.4.2-العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة التشغيلية

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية التي تقرر عن نتائج الأحداث الماضية بالإضافة إلى المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن ليوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة (الرفاتي، 2011، ص13)<sup>41</sup>

بطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديداً مؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المنظمة إستراتيجية نشطة وأفعال وليس مجرد أطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع(الرفاتي، 2011، ص30)

---

<sup>41</sup> الرفاتي، عادل جواد(2011)، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي صفحة 13

## القسم العملي-دراسة ميدانية

### 3.1- لمحة عن الأولى للتمويل الصغير FMFI

إن مؤسسة الأولى للتمويل الصغير – سورية هي جزء من وكالة الآغا خان للقروض الصغيرة Aga Khan Agency for Microfinance AKAM، وهي إحدى وكالات شبكة الآغا خان للتنمية Aga Khan Development Network AKDN، والتي تعمل من خلال مؤسسات تمويل صغير في 14 بلداً في كل من آسيا وإفريقيا. ووكالة الآغا خان للقروض الصغيرة هي وكالة تنمية دولية، خاصة، غير ربحية، وغير طائفية تعمل بجهد للنهوض بالشرائح الفقيرة وتمكينها من الدخول في السوق الاقتصادية الرسمية، وذلك عبر تزويد هذه الشرائح بطيف واسع من الخدمات المالية والمصرفية. وهدف الوكالة الرئيس هو المساعدة في تحسين الظروف المعيشية وتحقيق الأمن الاقتصادي للسكان.

جاء في الموقع الرسمي لشبكة الآغا خان AKDN شرحاً تفصيلياً عن وكال الآغا خان للقروض الصغيرة:<sup>42</sup>

تتمثل مهمة "AKAM" في التأثير على تحسن واضح وقابل للقياس ودائم في جودة حياة عملائها من خلال تقديم الخدمات المالية المناسبة للحد من ضعفها وتمكينها من الاندماج المالي والاقتصادي والاجتماعي ولتحقيق هذه المهمة ، تستثمر مؤسسة الآغا خان في تطوير المؤسسات المالية والوسطاء الماليين المستدامين من أجل تقديم مجموعة كاملة من المنتجات والخدمات المالية التي تركز على الأسر الفقيرة والمحدودة الدخل والشركات الصغيرة.

إدراكاً بأن الخدمات المالية ليست سوى جزءاً واحداً من مجموعة شاملة من الحلول لتحسين جودة الحياة، تتعاون AKAM مع وكالات شبكة الآغا خان للتنمية الأخرى لكي تتمكن مختلف أنشطتها في الصحة والتعليم والتنمية الريفية والاقتصادية من معالجة الأبعاد الكثيرة لتحسين نوعية الحياة.

<sup>42</sup> <http://www.akdn.org/our-agencies/aga-khan-agency-microfinance/who-we-are/akam-vision-and-missions-and-principles>

تعمل AKAM على تعزيز التواصل المفتوح والبسيط والكامل والمنتظم مع العملاء ، لا سيما فيما يتعلق بتسعير المنتجات وشروطها كما تسعى AKAM لتزويد العملاء بأسعار معقولة ومستدامة وخفض التكلفة من خلال العمل على خفض التشغيل والتمويل وتحسين الكفاءة التشغيلية.

تتألف FMFI من 18 فرعاً موزعة على أغلب المحافظات والمناطق السورية بالإضافة إلى مكتب رئيسي في دمشق.

### 3.2-مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث مؤسسة الأولى للتمويل الصغير-سورية، أما عن عينة البحث فقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد شملت العينة موظفي 5 فروع للأولى للتمويل الصغير بالإضافة لموظفي المكتب الرئيسي من رتب وظيفية مختلفة، حيث بلغ عدد مفردات عينة هذا البحث 116 من حملة الإجازات الجامعية والمعاهد المتوسطة، كما أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية بين 31 و 40 سنة، حيث تم تصميم الاستبيان والحصول على الإجابات إلكترونياً باستخدام خدمات Google Drive.

### 3.3-الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تشمل الأساليب الإحصائية التي تم إجراؤها في هذا البحث ما يلي:

- 1- الإحصاءات الوصفية ممثلة بالتكرارات والنسب المئوية من أجل وصف مفردات عينة البحث.
- 2- معامل الثبات كرونباخ ألفا من أجل التأكد من وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان.
- 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تمثل المتغيرات الأساسية في أداة البحث.
- 4- تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس الأثر لمتغير مستقل كمي على متغير تابع من نوع كمي أيضاً، حيث تم اختبار جميع فرضيات البحث باستخدام هذا النموذج.

### 3.4-أداة البحث

#### 3.4.1-بناء أداة البحث

تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث لكونه أداة ملائمة لتحقيق أهداف البحث وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية المتكررة أو الملاحظة الشخصية، وقد تم تصميم الاستبيان اعتماداً على ما يلي:

1. الدراسات والأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن
  2. الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء في المصارف وفعاليتها.
- وقد تم نشر هذا الاستبيان بشكل إلكتروني وذلك عن طريق الاستعانة بخدمة Google Drive، هذا ويتألف الاستبيان من ثلاث أقسام:

❖ **القسم الأول:** ويشمل الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لمفردات العينة وعددها 7 عبارات والمتمثلة في الفرع الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالإضافة إلى المجال الوظيفي.

❖ **القسم الثاني:** ويتألف من العبارات المتعلقة بمبدأ بطاقة الأداء المتوازن عددها 22 عبارة.

❖ **القسم الثالث:** يشمل العبارات المتعلقة بالاستدامة المالية وعددها 13 عبارة.

❖ **القسم الرابع:** يشمل العبارات المتعلقة بالاستدامة التشغيلية وعددها 13 عبارة.

وبذلك شملت أداة الاستبانة 7 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية بالإضافة إلى 48 عبارة متعلقة بالبيانات الأساسية للبحث من حيث بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية والتشغيلية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن درجة الموافقة وعدم الموافقة في الإجابة على عبارات الاستبيان، وهو مقياس مستخدم على نحو واسع نظراً لسهولة تصميمه وسهولة الإجابة عليه من قبل عينة البحث، حيث تعرض عبارات الاستبيان على المجيبين وبجانب كل عبارة خمس إجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، لا أعلم، موافق، موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل إجابة وزناً رقمياً من أجل تحويلها إلى قيم كمية عند ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول التالي نموذج الأداة المستخدمة في البحث:

الجدول (1-3) نموذج أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أعلم | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|---------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3       | 4     | 5          |

#### 3.4.2-صدق أداة البحث

❖ **صدق أو صلاحية المحتوى:** ويطلق عليه أيضاً صدق الشكل، والهدف منه التأكد من توافق عبارات أداة القياس مع الموضوع الذي يتم دراسته، ويعتمد على التقدير الشخصي من الباحثين، وبناء على ذلك فقد تم عرض الاستبيان على الدكتور المشرف وعلى إدارة FMFI والالتزام بملاحظاتهم من أجل تصميم هذا الاستبيان.

❖ **الصدق النظري:** حيث تم الاعتماد في أداة القياس لهذا البحث على النظريات والأبحاث السابقة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية والتشغيلية.

#### 3.4.3-ثبات أداة البحث

تم إجراء اختبار الثبات على العبارات الأساسية للاستبيان باستخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha، ويدل ثبات أداة القياس على الاتساق الداخلي بين عبارات أداة البحث، ولثبات الأداة جانبان:

- حيث يدل الجانب الأول على استقرار المقياس من حيث الحصول على النتائج عند قياس المتغيرات عدة مرات متتالية،
- بينما يدل الجانب الآخر للثبات على الموضوعية بحيث يتم الوصول إلى نفس النتيجة بغض النظر عن الشخص الذي يقوم بتطبيق الاختبار أو تصميمه،

هذا وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا بين (0 - 1)، ولكي نحصل على درجة الثبات يجب أن لا يقل قيمة معامل الثبات عن (0.6)، ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار الثبات لكل محور من محاور أداة البحث:

الجدول (2-3) معامل الثبات لأقسام أداة البحث

| المحور                                      | عدد العبارات | قيمة Cronbach's Alpha | تقدير درجة الثبات |
|---------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| بطاقة الأداء المتوازن-البعد المالي          | 6            | .612                  | مقبول             |
| بطاقة الأداء المتوازن-بعد العميل            | 6            | .790                  | جيد               |
| بطاقة الأداء المتوازن-بعد العمليات الداخلية | 5            | .652                  | مقبول             |
| بطاقة الأداء المتوازن-بعد التعلم والنمو     | 5            | .761                  | جيد               |
| الاستدامة المالية                           | 13           | .831                  | جيد جدا           |
| الاستدامة التشغيلية                         | 13           | .695                  | مقبول             |
| الكلية                                      | 48           | .904                  | ممتاز             |

يتضح من الجدول السابق بأن جميع محاور أداة البحث تتراوح قيمة ثباتها بين .612. عند المحور المتعلق بطاقة الأداء المتوازن-البعد المالي وبين .831. عند المحور المتعلق بالاستدامة المالية حيث حصل هذا القسم على أعلى قيمة باختبار ثبات الأداة، أما درجة الثبات الكلية لمحاور أداة البحث فقد بلغت 904. وهي نسبة ممتازة مما يدل على درجة ثبات ممتازة تتمتع بها أداة البحث، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت له.

### 3.5-الإحصاءات الوصفية لعينة البحث

#### 1. توزع مفردات العينة حسب الفرع

الجدول (3-3) توزع مفردات العينة حسب متغير الفرع

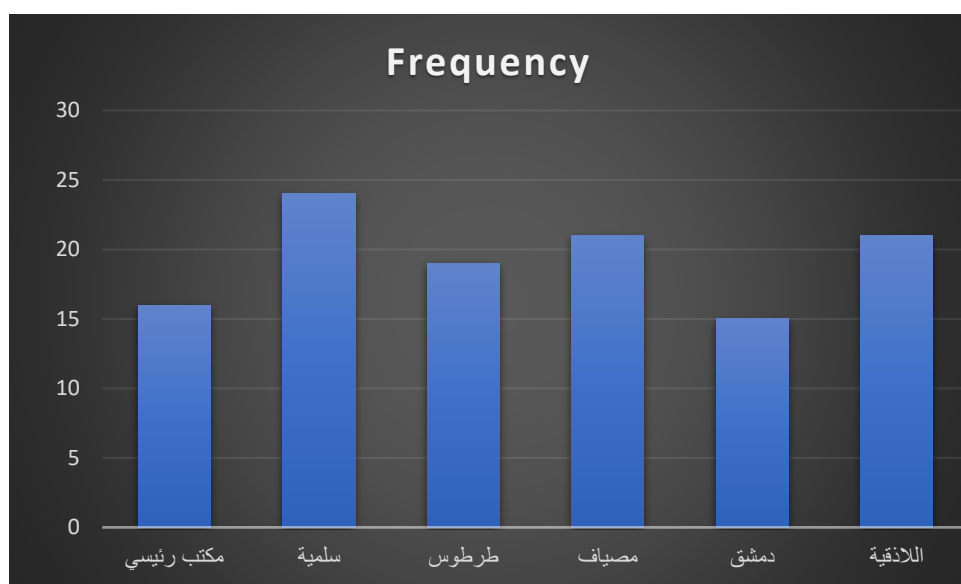
##### 1. الفرع:

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid رئيسي مكتب | 16        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
| سلمية            | 24        | 20.7    | 20.7          | 34.5               |
| طرطوس            | 19        | 16.4    | 16.4          | 50.9               |

|          |     |       |       |       |
|----------|-----|-------|-------|-------|
| مصيف     | 21  | 18.1  | 18.1  | 69.0  |
| دمشق     | 15  | 12.9  | 12.9  | 81.9  |
| اللاذقية | 21  | 18.1  | 18.1  | 100.0 |
| Total    | 116 | 100.0 | 100.0 |       |

يوضح الجدول (3/3) توزيع العينة حسب الفرع من خلال التكرارات والنسب المئوية، حيث بلغ عدد المجيبين من المكتب الرئيسي 16 بنسبة 16.8% بينما بلغ عدد المجيبين من فرع سلمية 24 بنسبة 20.7%، وعدد المجيبين من فرع طرطوس 19 بنسبة 16.4%، وعدد المجيبين من فرع مصيف 21 بنسبة 18.1%، وعدد المجيبين من فرع دمشق 15 بنسبة 12.9%، وعدد المجيبين من فرع اللاذقية 21 بنسبة 18.1%، أي أن الاجابات كانت موزعة بشكل متقارب على كافة الفروع وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (1-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير الفرع





## 2. توزيع مفردات العينة حسب الشهادة العلمية

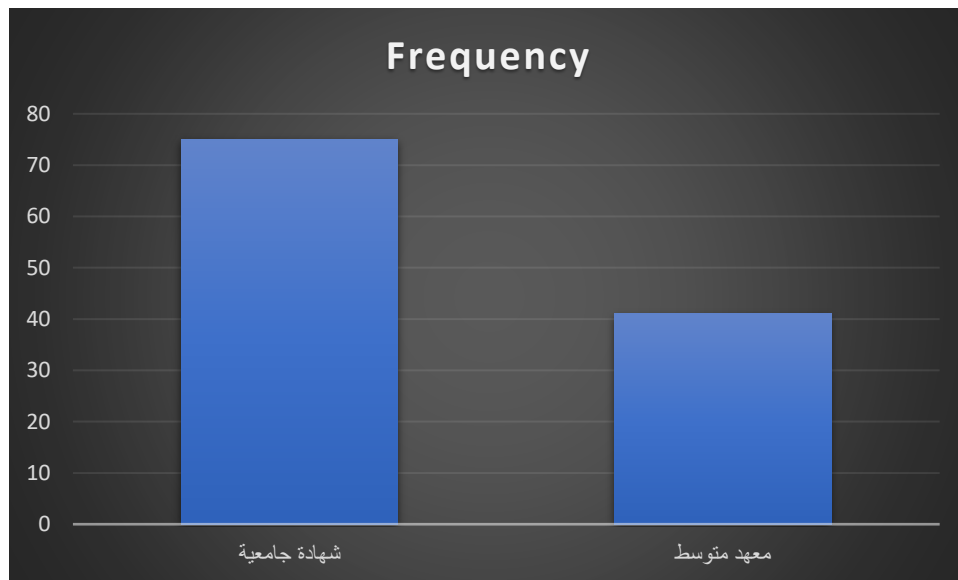
الجدول (4-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير الشهادة العلمية

### 2. العلمية الشهادة

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid شهادة جامعية | 75        | 64.7    | 64.7          | 64.7               |
| معهد متوسط         | 41        | 35.3    | 35.3          | 100.0              |
| Total              | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول (3/3) توزيع العينة حسب الشهادة العلمية من خلال التكرارات والنسب المئوية، حيث بلغ عدد حاملي الشهادة الجامعية 75 بنسبة 64.7% بينما بلغ عدد حاملي شهادة معهد متوسط 41 بنسبة 35.3% أي أنه لا يوجد من بين المجيبين من يحمل شهادة دكتوراه أو ماجستير أو شهادة ثانوية وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (2-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير الشهادة العلمية



### 3. توزيع مفردات العينة حسب الجنس

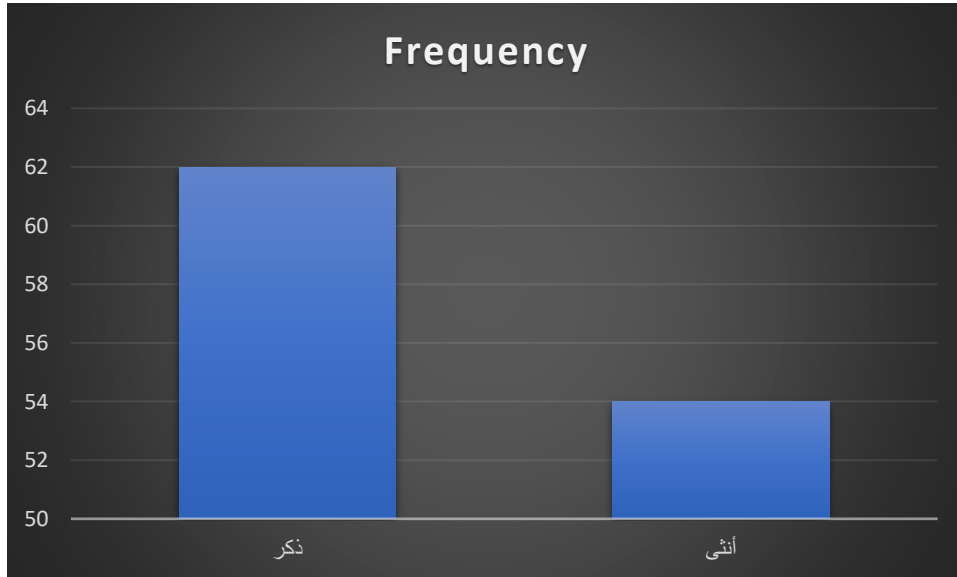
الجدول (3-5) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

#### 3. الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 62        | 53.4    | 53.4          | 53.4               |
| أنثى      | 54        | 46.6    | 46.6          | 100.0              |
| Total     | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

يوضح الجدول (3/3) توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية، حيث بلغ عدد حاملي الذكور 62 بنسبة 53.4% بينما بلغ عدد الإناث 54 بنسبة 46.6% أي أن عدد الذكور أكبر من الإناث وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (3-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



#### 4. توزيع مفردات العينة حسب العمر

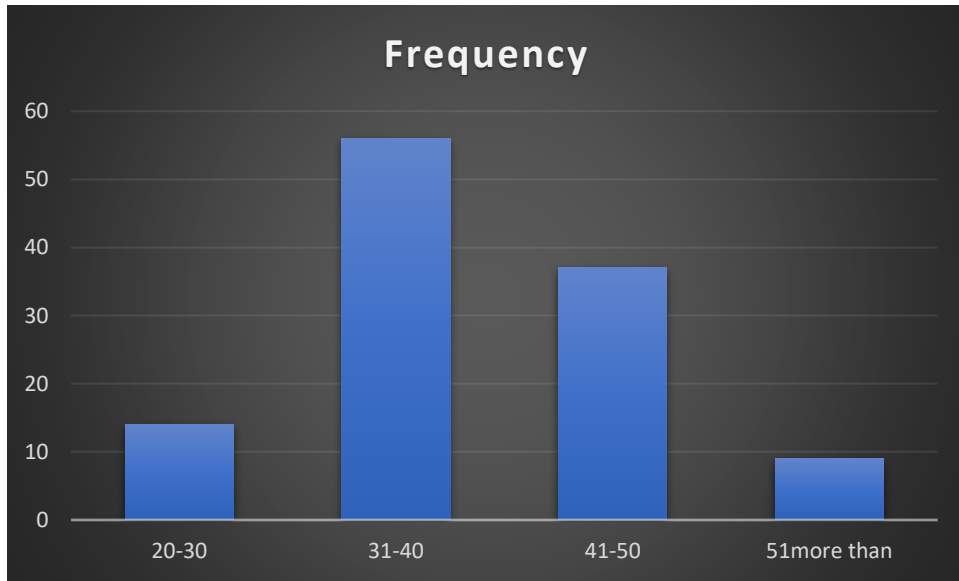
الجدول (6-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

##### العمر. 4.

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 20-30 | 14        | 12.1    | 12.1          | 12.1               |
| 31-40       | 56        | 48.3    | 48.3          | 60.3               |
| 41-50       | 37        | 31.9    | 31.9          | 92.2               |
| 51more than | 9         | 7.8     | 7.8           | 100.0              |
| Total       | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

يتضح من الشكل (2-3) ومن الجدول (4-3) بأن أكثر المجيبين من الفئة العمرية المتراوحة بين 31-40 سنة وعددهم 56 بنسبة 48.3% من حجم العينة، تلاها الفئة العمرية من 41-50 سنة البالغ عددهم 37 بنسبة 31.9%، فيما لم يبلغ عدد الفئة العمرية بين 20-30 سنة أكثر من 14 بنسبة 12.1% والفئة الفئة أكبر من 51 سنة 9 بنسبة 7.8% من إجمالي العينة. وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (4-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



## 5. توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي:

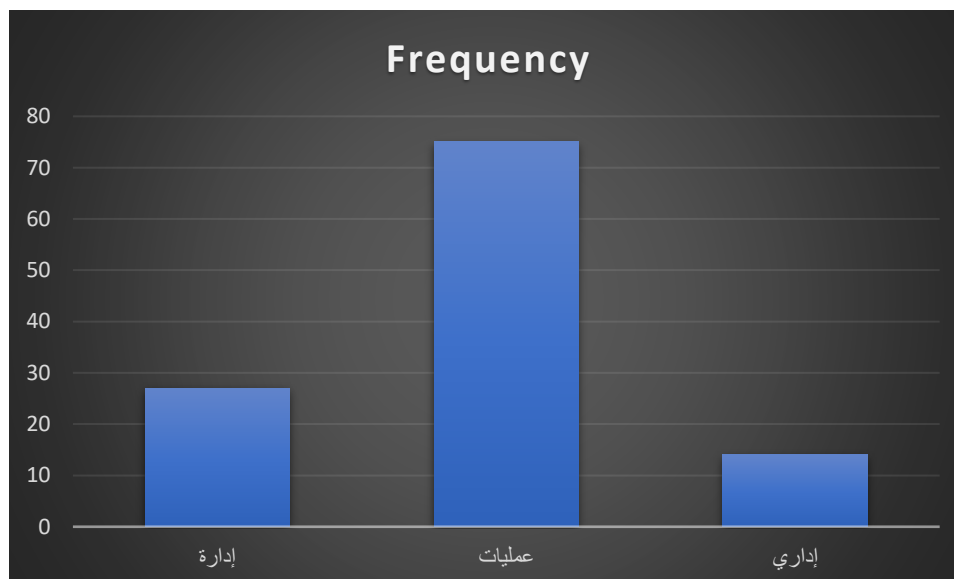
الجدول (7-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي الحالي

### 5. الحالي الوظيفي المنصب

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إدارة | 27        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
| عمليات      | 75        | 64.7    | 64.7          | 87.9               |
| إداري       | 14        | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
| Total       | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

نلاحظ من الجدول السابق بأن الأشخاص الذين يعملون بأقسام التابعة للعمليات يشكلون القسم الأكبر من المجيبين حيث بلغ العدد 75 بنسبة 64.7% أما الإدارة فقد بلغ العدد 27 بنسبة 23.3% والأعمال الإدارية 14 بنسبة 12.1% . وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (5-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



## 6. توزيع مفردات العينة حسب مدة العمل بالمنصب الحالي:

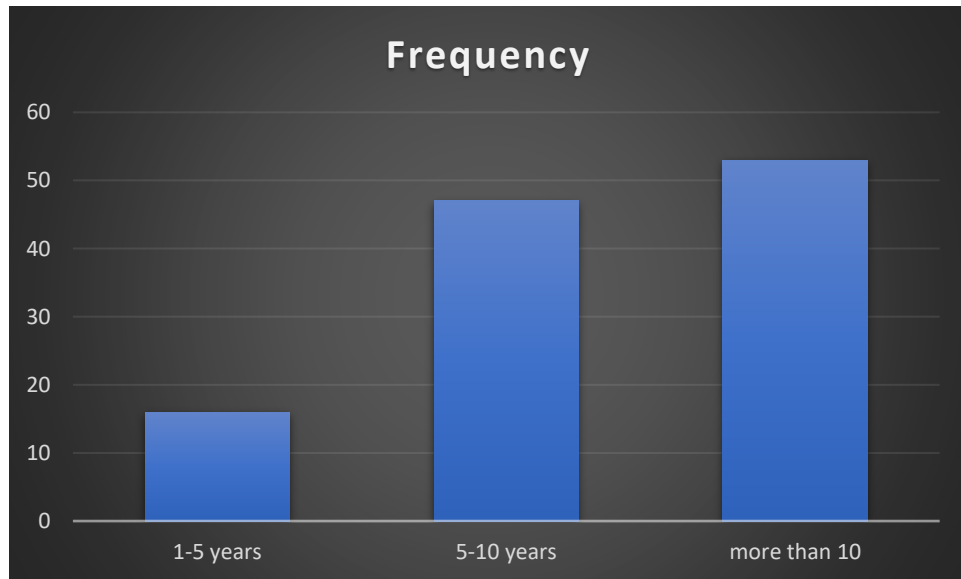
الجدول (8-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل بالمنصب الحالي

الحالي الوظيفي بالمنصب العمل مدة 6.

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-5 years | 16        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
| 5-10 years      | 47        | 40.5    | 40.5          | 54.3               |
| more than 10    | 53        | 45.7    | 45.7          | 100.0              |
| Total           | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

نلاحظ من الجدول السابق بأن الأشخاص الذين أكبر نسبة مجيبين كانت من الموظفين الذين تبلغ مدة العمل بالمنصب الحالي أكبر من 10 سنوات حيث بلغ العدد 53 بنسبة 45.7% وعدد المجيبين لمدة العمل من 5-10 سنوات 47 بنسبة 40.5%، بينما بلغ عدد المجيبين من مدة العمل من 1-5 سنوات 16 بنسبة 13.8% أي أن أغلب المجيبين لديهم خبرة كبيرة بمجال عملهم. وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (6-3) توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل بالمنصب الحالي



## 7. توزع مفردات العينة حسب مدة العمل مع FMFI:

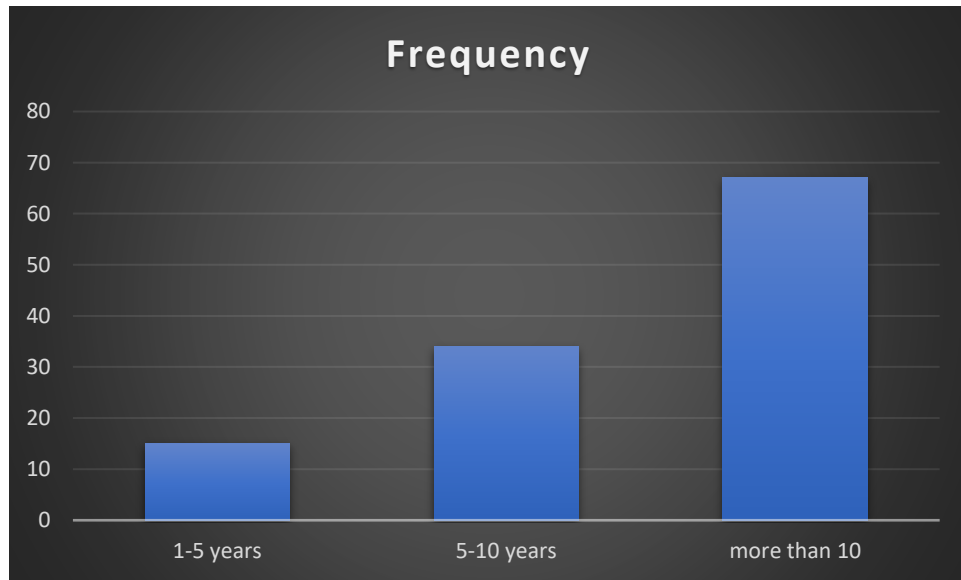
الجدول (9-3) توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل مع FMFI

### 7. FMFI مع العمل مدة

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-5 years | 15        | 12.9    | 12.9          | 12.9               |
| 5-10 years      | 34        | 29.3    | 29.3          | 42.2               |
| more than 10    | 67        | 57.8    | 57.8          | 100.0              |
| Total           | 116       | 100.0   | 100.0         |                    |

نلاحظ من الجدول السابق بأن الأشخاص الذين أكبر نسبة مجيبين كانت من الموظفين الذين تبلغ مدة العمل مع FMFI أكبر من 10 سنوات حيث بلغ العدد 67 بنسبة 57.8% وعدد المجيبين لمدة العمل من 5-10 سنوات 34 بنسبة 29.3%، بينما بلغ عدد المجيبين من مدة العمل من 1-5 سنوات 15 بنسبة 12.9% أي أن أغلب المجيبين لديهم خبرة بعمل FMFI وتوجهاتها وأهدافها. وفيما يلي الشكل البياني لتوضيح ذلك:

الشكل (7-3) توزع مفردات العينة حسب متغير مدة العمل مع FMFI



### 3.6-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور البحث

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للتعبير عن درجة الموافقة، وسنقوم بتقدير قيمة المتوسط الحسابي المرجح للعبارات على النحو التالي:

الجدول (3-10) حساب المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة

| الوسط الحسابي المرجح | درجة الموافقة  |
|----------------------|----------------|
| من 1 إلى 1,79        | غير موافق بشدة |
| من 1,80 إلى 2,59     | غير موافق      |
| من 2,60 إلى 3,39     | محايد          |
| من 3,40 إلى 4,19     | موافق          |
| من 4,20 إلى 5        | موافق بشدة     |

#### 1-محور البحث المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن-البعد الماليFinancial Perspective FP

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بطاقة الأداء المتوازن-البعد المالي من عبارات الاستبيان، وهي 6 عبارات:

الجدول (3-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المالي

| العبارة                                    | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------------------------------|--------|----------------|
| 8.كلفة الخدمات المقدمة بـ FMFI مناسبة      | 3.99   | .208           |
| 9.تخفيض كلفة الخدمات                       | 3.99   | .208           |
| 10.تحقق FMFI الخطة من حيث عمليات الإقراض   | 4.06   | .402           |
| 11.تحقق FMFI الخطة من حيث عمليات الإيداع   | 3.98   | .417           |
| 12.يتوافق حجم النفقات الإدارية مع خطة FMFI | 3.96   | .204           |
| 13.تحقق FMFI معدل نمو مناسب                | 3.99   | .208           |
| إجمالي العبارات                            | 3.9957 | .16949         |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي العبارات 3.9957 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 1.6949. ، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 10 أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.06، مما يعني حصول هذه العبارة على درجة موافق وكانت أقل درجة موافقة للعبارة رقم 5 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارة 3.96 ومع ذلك فقد حصلت هذه العبارة على درجة موافق بحسب تقدير درجة المتوسط المرجح لدرجة الموافقة.

## 2-محور البحث المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن-بعد العميل Customer Perspective CP

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن -بعد العميل وهي 6 عبارات:

الجدول (3-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العميل

| العبارة                                                           | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------------|
| 14.تعمل FMFI على تدريب الموظفين الجدد على آلية التعامل مع العملاء | 3.53   | .859           |
| 15.هناك تفهم كبير لاحتياجات العملاء                               | 4.14   | .415           |
| 16.هناك اهتمام كبير لملاحظات وشكاوى العملاء                       | 4.35   | .480           |
| 17.معدل فقدان العملاء منخفض                                       | 4.32   | .693           |
| 18.هناك خطة واضحة للتقليل من فقدان العملاء                        | 4.01   | .786           |
| 19.هناك خطة تسويق واضحة لاكتساب عملاء جدد                         | 3.86   | .603           |
| إجمالي العبارات                                                   | 4.0359 | .45989         |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي العبارات 4.0359 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 4.5989. ، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 17, 16 أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 16 4.35 وللعبارة 17 4.35 ، مما يعني



حصول العبارتين على درجة موافق جدا وكانت أقل درجة موافقة للعبارة رقم 14 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارة 3.53 ومع ذلك فقد حصلت هذه العبارة على درجة موافق بحسب تقدير درجة المتوسط المرجح لدرجة الموافقة.

### 3-محور البحث المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن-بعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective IPP

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن -بعد العمليات الداخلية وهي 5 عبارات:

الجدول (13-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية

| Std.<br>Deviation | Mean   | العبارات                                                  |
|-------------------|--------|-----------------------------------------------------------|
| .353              | 3.92   | 20.معدل الأداء اليومي للموظف مقبول                        |
| .537              | 3.82   | 21.متوسط زمن انتظار العميل للتقدم بطلب الخدمة مناسب       |
| .485              | 3.87   | 22.متوسط الزمن من تقديم طلب الخدمة حتى الحصول عليها مناسب |
| .416              | 3.84   | 23.تستخدم FMFI نظام معلومات فعال                          |
| .586              | 4.39   | 24.تتخذ الإدارة إجراءات مناسبة لمعالجة شكاوى العملاء      |
| .31201            | 3.9672 | إجمالي العبارات                                           |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات 3.9672 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 3.1201 ، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 24 أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.39، مما يعني حصول هذه العبارة على درجة موافق جدا وكانت أقل درجة موافقة للعبارة رقم 21 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارة

3.82 ومع ذلك فقد حصلت هذه العبارة على درجة موافق بحسب تقدير درجة المتوسط المرجح لدرجة الموافقة.

#### 4-محور البحث المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن-بعد التعلم والنمو Growth and Learning

##### Perspective GP

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن -بعد العمليات الداخلية وهي 5 عبارات:

الجدول (3-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم والنمو

| العبارات                                                      | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------|--------|----------------|
| 25.تطور FMFI برامج لقياس ومقارنة أفضل الممارسات لتحسين الأداء | 3.71   | .511           |
| 26.تطور FMFI برنامج متكامل لتدريب الموظفين                    | 3.57   | .749           |
| 27.تدعم FMFI روح العمل الجماعي                                | 4.15   | .422           |
| 28.تعمل FMFI على رفع إنتاجية الموظفين                         | 4.07   | .523           |
| 29.تدعم FMFI عمليات الابتكار في أساليب تقديم الخدمات.         | 3.91   | .705           |
| إجمالي العبارات                                               | 3.8810 | .42527         |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات 3.8810 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 42527. ، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 27 أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.15، مما يعني حصول هذه العبارة على درجة موافق وكانت أقل درجة موافقة للعبارة رقم 26 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارة 3.57 ومع ذلك فقد حصلت هذه العبارة على درجة موافق بحسب تقدير درجة المتوسط المرجح لدرجة الموافقة.

## 5-محور البحث المتعلق الاستدامة المالية Financial Sustainability FS

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالاستدامة المالية وهي 13 عبارة:

الجدول (3-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستدامة المالية

| Std.<br>Deviation | Mean   | العبارات                                                        |
|-------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|
| .557              | 3.95   | 30. لدى FMFI خطة استراتيجية واضحة على المدى الطويل              |
| .682              | 3.89   | 31. لدى FMFI توثيق كامل للمخاطر المحتملة                        |
| .666              | 3.87   | 32. لدى FMFI خطة واضحة للاستجابة للمخاطر المحتملة               |
| .635              | 3.92   | 33. لدى FMFI خطة واضحة لزيادة قدرتها التنافسية                  |
| .282              | 1.09   | 34. تعتمد FMFI على مؤسسات مانحة لتمويل أعمالها                  |
| .282              | 1.09   | 35. تعتمد FMFI على مصادر حكومية لتمويل أعمالها                  |
| .131              | 4.98   | 36. تعتمد FMFI على التمويل الذاتي لتمويل أعمالها                |
| .282              | 1.09   | 37. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال إنشاء أعمال واستثمارات    |
| .110              | 4.00   | 38. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال شراكات مع مؤسسات أخرى     |
| .282              | 1.09   | 39. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال استثمار ممتلكات تابعة لها |
| .516              | 3.94   | 40. يتم إنفاق الأموال على الأنشطة بشكل مناسب                    |
| .648              | 3.92   | 41. يتم استخدام موارد FMFI بشكل عقلاني                          |
| .621              | 3.92   | 42. هناك سياسة واضحة تحدد أهداف وأوليات استخدام موارد FMFI      |
| .27747            | 3.1340 | كافة العبارات                                                   |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي العبارات 3.1340 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 27747. ، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 36 على أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 36 4.98، مما يعني حصول العبارة على درجة موافق جدا، وهذا يدل على أن FMFI تعتمد بشكل كامل على التمويل الذاتي وكانت أقل درجة موافقة للعبارات رقم 39، 37، 35، 34 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارات 1.019 فقد حصلت هذه العبارة على درجة غير موافق أي لا يوجد أي جهات مانحة كما أن ذلك يدل على أ، FMFI لا تقوم بأي استثمارات لتوليد الدخل.

## 6-محور البحث المتعلق الاستدامة التشغيلية Operational Sustainability OS

فيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالاستدامة التشغيلية وهي 13 عبارة:

الجدول (3-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستدامة التشغيلية

| العبارات                                                                           | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| 43.تقدم FMFI خدمات متنوعة للعملاء                                                  | 4.01 | .093           |
| 44.قيمة تكاليف الخدمات المقدمة مناسبة للعملاء                                      | 2.02 | .131           |
| 45.تتفهم FMFI وضع العميل في حال مروره بظروف صعبة                                   | 4.01 | .093           |
| 46.العملاء راضون عن أداء FMFI                                                      | 4.01 | .093           |
| 47.يقوم المدير بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم لتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير | 4.00 | .228           |
| 48.نتيجة التقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا أدائك بالعمل                          | 3.72 | .729           |
| 49.لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك             | 3.76 | .730           |
| 50.تشعر بالأمان الوظيفي في FMFI                                                    | 3.72 | .720           |

|        |        |                                                                            |
|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| 369.   | 3.95   | 51.ثقة العملاء بـ FMFI تساعد على الاحتفاظ بهم                              |
| 369.   | 3.95   | 52.تقوم FMFI بدراسات بشكل مستمر لتكوين فهم أوسع عن حاجات العملاء وتطلعاتهم |
| 204.   | 3.96   | 53.تستخدم FMFI وسائل تكنولوجيا متقدمة في تقديم الخدمة المصرفية             |
| 222.   | 1.95   | 54.تنتشر أجهزة الصراف الآلي للبنك                                          |
| 369.   | 3.95   | 55.لدى العملاء رغبة أكيدة باستمرار الحصول على خدمات FMFI                   |
| 18965. | 3.6147 | كافة العبارات                                                              |

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات 3.6147 أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يساوي 1.8965، ونستنتج من ذلك بأن عبارات هذا المحور حازت على درجة موافق بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد نالت العبارة رقم 43,45,46 على أعلى درجة موافقة من بين عبارات المحور، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4.01، ومع ذلك حصلت العبارات على درجة موافق، وكانت أقل درجة موافقة للعبارة 54 حيث بلغ المتوسط لحسابي لهذه العبارات 1.95 فقد حصلت هذه العبارة على درجة غير موافق حيث أن FMFI لا تستخدم تقنية الصرافات الآلية حتى الآن.

### 3.7-اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

حيث سنقوم باختبار بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال قياس أثر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الاستدامة المالية والتشغيلية من خلال فرضيات فرعية لكل مبدأ، وسنستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط في كل فرضية فرعية بحيث يستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل واحد من نوع كمي على متغير تابع من نوع كمي أيضاً، وتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كل

فرضية من الفرضيات الفرعية متغيراً مستقلاً، بينما سيأتي في هذه الفرضيات الاستدامة المالية والتشغيلية كمتغير تابع.

### الفرضية الفرعية الأولى

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق الاستدامة المالية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي يمثل المتغير المستقل، و تحقيق الاستدامة المالية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي.

ويبين الجدول (3-17) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 177. وهذا يدل على أن بطاقة الأدلاء المتوازن البعد المالي يفسر %17.7 من التباين في الاستدامة المالية.

الجدول (3-17) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .420 <sup>a</sup> | .177     | .169              | .25289                     |

a. Predictors: (Constant), Financial Perspective

كما يوضح الجدول (3-18) بأن القيمة  $F=24.436$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية البعد المالي في تحقيق الاستدامة المالية

الجدول (3-18) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1.563          | 1   | 1.563       | 24.436 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 7.291          | 114 | .064        |        |                   |
| Total        | 8.853          | 115 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Financial Perspective

وفي الجدول (19-3) نجد بأن  $t = 4.943$  عند مستوى دلالة معنوية  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الأولى حيث يؤثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:

حيث أن قيمة  $B0 = .386$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B1 = .688$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$FS = .386 + .688 * FP$$

الجدول (19-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)          | .386                        | .556       |                           | .693  | .490 |
| Financial Perspective | .688                        | .139       | .420                      | 4.943 | .000 |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل  $B1$  إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق البعد المالي يرافقه تزايد بنسبة 68.8% في تحقيق الاستدامة المالية.

### الفرضية الفرعية الثانية

**H2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمل في تحقيق الاستدامة المالية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العمل يمثل المتغير المستقل، و تحقيق الاستدامة المالية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي.

ويبين الجدول (20-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 364. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العمل يفسر 36.4% من التباين في الاستدامة المالية.

الجدول (20-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .603 <sup>a</sup> | .364     | .358              | .22226                     |

a. Predictors: (Constant), Customer Perspective

كما يوضح الجدول (21-3) بأن القيمة  $F=65.214$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية بعد العميل في تحقيق الاستدامة المالية

الجدول (21-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثانية  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.222          | 1   | 3.222       | 65.214 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.632          | 114 | .049        |        |                   |
|       | Total      | 8.853          | 115 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Customer Perspective

وفي الجدول (22-3) نجد بأن  $t=8.076$  عند مستوى دلالة معنوية  $\text{Sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الثانية حيث يؤثر بعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:  
حيث أن قيمة  $B0 = 1.665$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B1 = 0.364$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:



$$FS=1.665 + .364* CP$$

الجدول (22-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)         | 1.665                       | .183       |                           | 9.096 | .000 |
| Customer Perspective | .364                        | .045       | .603                      | 8.076 | .000 |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل B1 إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق بعد العميل يرافقه تزايد بنسبة 36.4% في تحقيق الاستدامة المالية.

### الفرضية الثالثة

**H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة المالية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية يمثل المتغير المستقل، وتحقيق الاستدامة المالية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي. ويبين الجدول (23-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 0.063. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن البعد العمليات الداخلية يفسر 6.3% من التباين في الاستدامة المالية.

الجدول (23-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .250 <sup>a</sup> | .063     | .055              | .26979                     |

a. Predictors: (Constant), InternalProcess\_Perspective

كما يوضح الجدول (24-3) بأن القيمة  $F=7.632$  عند مستوى دلالة 0.007 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية بعد العمليات الداخلية في تحقيق الاستدامة المالية

الجدول (24-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .556           | 1   | .556        | 7.632 | .007 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8.298          | 114 | .073        |       |                   |
|       | Total      | 8.853          | 115 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), InternalProcess\_Perspective

وفي الجدول (25-3) نجد بأن  $t=2.763$  عند مستوى دلالة معنوية  $\text{Sig} = 0.007$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الثالثة حيث يؤثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:  
حيث أن قيمة  $B_0 = 2.272$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B_1 = 0.218$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$FS = 2.272 + 0.218 * IBP$$

الجدول (25-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 2.272                       | .313       |                           | 7.260 | .000 |

|                             |      |      |      |       |      |
|-----------------------------|------|------|------|-------|------|
| InternalProcess_Perspective | .218 | .079 | .250 | 2.763 | .007 |
|-----------------------------|------|------|------|-------|------|

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل B1 إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لبعد العمليات الداخلية يرافقه تزايد بنسبة 21.8% في تحقيق الاستدامة المالية.

#### الفرضية الرابعة

**H4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة المالية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو يمثل المتغير المستقل، وتحقيق الاستدامة المالية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي. ويبين الجدول (26-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 305. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو يفسر 30.5% من التباين في الاستدامة المالية.

الجدول (26-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .552 <sup>a</sup> | .305     | .299              | .23232                     |

a. Predictors: (Constant), Growth\_Perspective

كما يوضح الجدول (27-3) بأن القيمة  $F=50.040$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة المالية

الجدول (27-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الرابعة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 2.701          | 1  | 2.701       | 50.040 | .000 <sup>b</sup> |

|          |       |     |      |  |  |
|----------|-------|-----|------|--|--|
| Residual | 6.153 | 114 | .054 |  |  |
| Total    | 8.853 | 115 |      |  |  |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Growth\_Perspective

وفي الجدول (28-3) نجد بأن  $t = 7.074$  عند مستوى دلالة معنوية  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الرابعة حيث يؤثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:

حيث أن قيمة  $B0 = 1.735$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B1 = 0.360$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$FS = 1.735 + 0.360 * IPP$$

الجدول (28-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)       | 1.735                       | .199       |                           | 8.726 | .000 |
| Growth_Perspective | .360                        | .051       | .552                      | 7.074 | .000 |

a. Dependent Variable: Financial\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل  $B1$  إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق بعد التعلم والنمو يرافقه تزايد بنسبة 36% في تحقيق الاستدامة المالية.

#### الفرضية الخامسة

**H5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي في تحقيق الاستدامة التشغيلية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي يمثل المتغير المستقل، و تحقيق الاستدامة التشغيلية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي.

ويبين الجدول (29-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 306. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي يفسر 30.6% من التباين في الاستدامة التشغيلية.

الجدول (29-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .189 <sup>a</sup> | .036     | .027              | .13778                     |

a. Predictors: (Constant), Financial Perspective

كما يوضح الجدول (30-3) بأن القيمة  $F=4.203$  عند مستوى دلالة 0.043 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية البعد المالي في تحقيق الاستدامة التشغيلية

الجدول (30-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | .080           | 1   | .080        | 4.203 | .043 <sup>b</sup> |
| Residual     | 2.164          | 114 | .019        |       |                   |
| Total        | 2.244          | 115 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Financial Perspective

وفي الجدول (31-3) نجد بأن  $t=2.050$  عند مستوى دلالة معنوية  $Sig=0.043$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الخامسة حيث يؤثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:  
حيث أن قيمة  $B0=2.970$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B1=0.155$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$OS=2.970 + .155*FP$$

الجدول (31-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)          | 2.970                       | .303       |                           | 9.796 | .000 |
| Financial Perspective | .155                        | .076       | .189                      | 2.050 | .043 |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل B1 إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق البعد المالي يرافقه تزايد بنسبة 15.5% في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

#### الفرضية السادسة

**H6:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل في تحقيق الاستدامة التشغيلية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل يمثل المتغير المستقل، و تحقيق الاستدامة التشغيلية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي.

ويبين الجدول (32-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 187. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العميل يفسر 18.7% من التباين في الاستدامة التشغيلية.

الجدول (32-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .432 <sup>a</sup> | .187     | .180              | .12652                     |

a. Predictors: (Constant), Customer Perspective

كما يوضح الجدول (33-3) بأن القيمة  $F=26.169$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية البعد المالي في تحقيق الاستدامة التشغيلية

الجدول (33-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية السادسة  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | .419           | 1   | .419        | 26.169 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 1.825          | 114 | .016        |        |                   |
| Total        | 2.244          | 115 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Customer Perspective

وفي الجدول (34-3) نجد بأن  $t = 5.116$  عند مستوى دلالة معنوية  $\text{Sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية السادسة حيث يؤثر بعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:  
حيث أن قيمة  $B_0 = 3.061$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B_1 = 0.131$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$OS = 3.061 + 0.131 * CP$$

الجدول (34-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)         | 3.061                       | .104       |                           | 29.377 | .000 |
| Customer Perspective | .131                        | .026       | .432                      | 5.116  | .000 |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل  $B_1$  إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق بعد العميل يرافقه تزايد بنسبة 13.1% في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

### الفرضية السابعة

**H7:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات التشغيلية في تحقيق الاستدامة التشغيلية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية يمثل المتغير المستقل، و تحقيق الاستدامة التشغيلية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي. ويبين الجدول (3-35) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 0.185. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن بعد العمليات الداخلية يفسر 18.5% من التباين في الاستدامة التشغيلية.

الجدول (3-35) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .185 <sup>a</sup> | .034     | .026              | .18719                     |

a. Predictors: (Constant), InternalProcess\_Perspective

كما يوضح الجدول (3-36) بأن القيمة  $F=4.041$  عند مستوى دلالة 0.047 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية البعد المالي في تحقيق الاستدامة التشغيلية

الجدول (3-36) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية السابعة

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | .142           | 1   | .142        | 4.041 | .047 <sup>b</sup> |
| Residual     | 3.994          | 114 | .035        |       |                   |
| Total        | 4.136          | 115 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), InternalProcess\_Perspective



وفي الجدول (37-3) نجد بأن  $t = 2.010$  عند مستوى دلالة معنوية  $Sig = 0.047$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية السابعة حيث يؤثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:

حيث أن قيمة  $B0 = 3.169$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B1 = 0.112$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$OS = 3.169 + 0.112 * IPP$$

الجدول (37-3) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)                | 3.169                       | .223       |                           | 14.233 | .000 |
| InternalProcess_Perspective | .112                        | .056       | .185                      | 2.010  | .047 |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل  $B1$  إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق بعد العمليات الداخلية يرافقه تزايد بنسبة 11.2% في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

### الفرضية الثامنة

**H8:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو في تحقيق الاستدامة التشغيلية. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو يمثل المتغير المستقل، وتحقيق الاستدامة التشغيلية هو المتغير التابع، وكلاهما من نوع كمي.

ويبين الجدول (38-3) أن قيمة معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت 0.457. وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو يفسر 45.7% من التباين في الاستدامة التشغيلية.

الجدول (38-3) قيمة معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثامنة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .457 <sup>a</sup> | .209     | .202              | .16944                     |

a. Predictors: (Constant), Growth\_Perspective

كما يوضح الجدول (39-3) بأن القيمة  $F=30.065$  عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وهذا يفيد بأهمية بعد التعلم والنموفي تحقيق الاستدامة التشغيلية

الجدول (39-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | .863           | 1   | .863        | 30.065 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 3.273          | 114 | .029        |        |                   |
| Total        | 4.136          | 115 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

b. Predictors: (Constant), Growth\_Perspective

وفي الجدول (40-3) نجد بأن  $t=5.483$  عند مستوى دلالة معنوية  $\text{Sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05، وتقبل الفرضية الفرعية الثامنة حيث يؤثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية، وتكون معادلة الانحدار البسيط لهذه الفرضية على الشكل التالي:  
حيث أن قيمة  $B_0 = 2.824$  وهي معلمة الحد الثابت، و  $B_1 = 0.204$  وهي تمثل معلمة الميل، وبالتالي:

$$OS = 2.824 + 0.204 * GP$$

الجدول (3-40) ثوابت معادلة الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)       | 2.824                       | .145       |                           | 19.470 | .000 |
| Growth_Perspective | .204                        | .037       | .457                      | 5.483  | .000 |

a. Dependent Variable: Operational\_Sustainability

وبالتالي تشير معلمة الميل B1 إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة لتطبيق بعد التعلم والنمو يرافقه تزايد بنسبة 20.4% في تحقيق الاستدامة التشغيلية.

### 3.8-النتائج

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات توصل البحث لما يلي:

- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية السادسة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية في FMFI.

- تم قبول الفرضية الفرعية السابعة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية في FMFI.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثامنة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية في FMFI.

### نتائج البحث:

- تبين حصول جميع عبارات بطاقة الأداء المتوازن على درجة موافق.
- تطبق FMFI مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل.
- يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية ل FMFI.
- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن له الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة المالية.
- يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية ل FMFI.
- بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن له الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة التشغيلية.
- لا تستخدم FMFI الصرافات الآلية.
- لا تعتمد FMFI على أي جهة مانحة لتمويل عملياتها.
- لا تقوم FMFI بأي استثمارات لتوليد الدخل، ويعتمد دخلها على عملياتها التشغيلية.

### 3.9-التوصيات

- بعد القيام بالأساليب الإحصائية للبيانات التي تم جمعها والتوصل إلى النتائج نوصي بما يلي:
- في ظل التطورات التقنية الواسعة في قطاعات الأعمال كافة وخصوصاً قطاع التمويل الصغير أصبح على المنظمات أن تتفاعل مع تلك التطورات والعمل على تطويرها لخدمة مصالحها ومنها استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
  - ضرورة اهتمام مؤسسات التمويل الصغير في سورية بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أداة فعالة ومؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.
  - ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- توصي الباحثة ضرورة إشراك جميع العاملين في FMFI في عملية صنع القرار في مختلف المجالات بالشكل الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- توصي الباحثة ضرورة عقد إجراءات متعددة ( مؤتمرات – ندوات- ورش عمل) لنشر وتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والاستدامة المالية والتشغيلية بشكل مستمر ومتابعة المستجبات العلمية من قبل إدارة FMFI
- ضرورة تصميم نموذج بطاقة أداء متوازن خاص بـ FMFI
- على FMFI الانتقال للعمل بمفهوم الصرافات الآلية الأمر الذي يزيد من انتاجيتها كما يزيد من رضا العملاء الأمر الذي يساهم في استدامتها التشغيلية.

### 3.10-الدراسات المقترحة

- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في البنك التجاري السوري.
- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسات التمويل الصغير في سورية.
- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استدامة المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية NGOs.
- دراسة حول معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم في سورية في مرحلة مابعد الأزمة.
- دراسة حول معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الصحي في سورية في مرحلة مابعد الأزمة.
- التوسع في الدراسات التي تشمل أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية في مؤسسات التمويل الصغير.
- التوسع في الدراسات التي تشمل أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة التشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير.

## المراجع العربية

### رسائل ماجستير

- أبو فايد، عبد العزيز. (2017) تقييم أداء البنوك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في البيئة الليبية، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، رقم 1.
- توفيق، عبد الرحمن. (2008) 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المنهية "بميك"، القاهرة، مصر.
- الدويك، زهير محمد مصعب. قلاوة سامر. 2014، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية.
- الرفاتي، عادل جواد. (2011)، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي صفحة 3
- زبدة ، خالد حسن. أبو عيدة، عمر. (2016)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها ، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2016، المجلد 18، العدد 1
- الشيشني، حازم محمد. (2004)، نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، جامعة الزقازيق، مصر
- العباس، هشام عبد الله. (2009)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، مجلة العربية ، 3000 العدد السادس والثلاثون. صفحة 7-24
- عوض، فاطمة رشدي. (2007)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. صفحة 94
- الغالي، طاهر. إدريس، وائل. (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- فضل محمد، لقمان. (2015)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- المغربي، عبد الحميد. غربية، رمضان. (2006)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر. صفحة 22.

### مواقع الانترنت

<http://dr-ama.com/?p=5245>

<https://hrdiscussion.com/hr96652.html>

<http://www.wafaalend.org/ar/about/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%BA%D9%8A%D8%B1>  
<https://www.microfinancegateway.org/ar/topics/%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE-D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D8%BA%D8%B1>  
<http://alghad.com/articles/527917-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86>

## المراجع الاجنبية

### Scientific Books

- Brigit, H. (2006). Access for All: Building Inclusive Financial Systems. Washington, D.C.: The World Bank. ISBN 0-8213-6360-3, Pages 13-14.
- Leon Patricia. (2001), Four Pillars OF Financial Sustainability, The Nature of Conservancy, Arlington, Virginia, USA. Pages 15-18
- Niven, R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit agencies*, John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, Pages 35-36.

### PHD. Thesis

- Rose, Wanjiru. (2000), Fluence That Influence the Productivity of Credit Officers in Microfinance Institutions, University of Nairobi. Page 14.

### Master Thesis

- Abay, Syum, (2010), *Performance Evaluation of Selected Ethiopian Commercial Banks Using Balanced ScoreCard*, Mekelle University, June 2010
- Abwola Morro James, 2009, *Evaluation of Performance of Microfinance Institutions using Balanced ScoreCard- case of Gulu district*.
- Al-Haidi Abdulaziz M., (2009), *Evaluating the Self-Sustainability of Micro-Finance Institutions (MFIs) Using the Balanced Scorecard Approach (BSc)*
- Bowman, W. (2011). *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits*. Nonprofit Management & Leadership, 22(1), 37-51.
- Kastiya D. (2013), *Strategic Financial Management*. Reg.No.-1111472, Total Word Count-1131.

- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Nyangayo Sarah Adhiambo, 2014, *Balanced ScoreCard and Performance: A case study of Co-operative Bank of Kenya*
- Rose Wanjiru, (2000), *Factors That Influence the Productivity of Credit Officers in Microfinance Institutions*, University of Nairobi.
- Siddharth, V. and Deshmukh, G. (2009), *Evaluating Petroleum Supply Chain Performance: Overcoming Shortcomings of Balanced Scorecard*, Global Journal of Flexible System management, Vol. 10, Iss.4, Pages 16.
- Sontage-Padilla L., Staplefoote L., Morganti K. (2012), *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Page 14.
- Taylor, (2010), *The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus*. The Accounting Review, 85(3)
- Wang, Jui-Chi, (2006). *Corporate Performance Efficiency Investigated by data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2).
- Zavodna, Lucie Sara, (2013), *SUSTAINABILITY AS A PART OF BALANCED SCORECARD*

### **Scientific Articles**

- Finance and Administration 2015-2016*, The Danish Institute for Human Rights, Pages 1-8.
- Kaplan R. & Norton D. (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review (January/February): pages 1-13
- Kaplan R. & Norton D. (2004), *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review. Page 3.
- Kinde B. (2012), *Financial Sustainability of Microfinance Institutions (MFIs) in Ethiopia*, European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.15, 2012, Page 2
- Greg, Chin. Rasmussen, Steven, Riley X, avier. (2010), *Growth and Vulnerability in Microfinance*, Pages 1-2.



Wan J, Li R, 2016, *Income Diversification: A Strategy for Rural Region Risk Management*. MDPI, Sustainability.

### **Internet Web Sites**

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7355-operational-sustainability.html>

<http://www.rochefinancialgroup.ca/site/financial-planning-business>

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7355-operational-sustainability.html>

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/7355-operational-sustainability.html>

[https://www.researchgate.net/publication/321184493\\_Customer\\_satisfaction\\_with\\_the\\_services\\_of\\_microfinance\\_institutions\\_Scale\\_development\\_and\\_validation](https://www.researchgate.net/publication/321184493_Customer_satisfaction_with_the_services_of_microfinance_institutions_Scale_development_and_validation)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_satisfaction)

<https://www.investopedia.com/terms/g/grossprofit.asp>

<https://bizfluent.com/about-5094990-functions-microfinance-bank.html>

<https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>

<http://www.microfinanceinfo.com/micro-financial-institutions/>

<http://www.altermodus.me/index.php/en/o-mikrokreditiranju/ko-su-klijenti-ikrokreditnih-organizacija>

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/16290-operational-performance-measurements.html>

<http://www.akdn.org/our-agencies/aga-khan-agency-microfinance/who-we-are/akam-vision-and-missions-and-principles>

## ملحق رقم (1) استبيان حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية

### والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير

|                                                                                                                                                                                                         |                                     |                                       |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| السادة المحترمون في الأولى للتمويل الصغير                                                                                                                                                               |                                     |                                       |                                                                            |
| استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، أضع بين يديكم هذا الاستبيان حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير.               |                                     |                                       |                                                                            |
| يرجى ملء هذا النموذج بعناية ، وأؤكد لكم أن هذه المعلومات ستساهم بشكل فعال في تحقيق هذا البحث، و أنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة بسرية تامة ولن تستخدم إلا من أجل إجراء الدراسة والبحث العلمي فقط. |                                     |                                       |                                                                            |
| شكرا لكم مقدما على تعاونكم.                                                                                                                                                                             |                                     |                                       |                                                                            |
| الباحثة: ريمة محفوض                                                                                                                                                                                     |                                     |                                       |                                                                            |
| <b>معلومات شخصية</b>                                                                                                                                                                                    |                                     |                                       |                                                                            |
| 1. الفرع: .....                                                                                                                                                                                         |                                     |                                       |                                                                            |
| 2. الشهادة العلمية                                                                                                                                                                                      |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> شهادة ثانوية                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> معهد متوسط | <input type="checkbox"/> شهادة جامعية | <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه          |
| 3. الجنس                                                                                                                                                                                                |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> ذكر                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> أنثى       |                                       |                                                                            |
| 4. العمر                                                                                                                                                                                                |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> 20-30 سنة                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> 31-40 سنة  | <input type="checkbox"/> 41-50 سنة    | <input type="checkbox"/> 51 وما فوق                                        |
| 5. المنصب الوظيفي الحالي                                                                                                                                                                                |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> إدارة                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> عمليات     | <input type="checkbox"/> إداري        | <input type="checkbox"/> غير ذلك                                           |
| 6. مدة العمل بالمنصب الوظيفي الحالي                                                                                                                                                                     |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> أقل من سنة                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> 1-5 سنوات  | <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات   | <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات                                  |
| 7. مدة العمل مع FMFI                                                                                                                                                                                    |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> أقل من سنة                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> 1-5 سنوات  | <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات   | <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات                                  |
| <b>أسئلة عن بطاقة الأداء المتوازن</b>                                                                                                                                                                   |                                     |                                       |                                                                            |
| 8. تعتقد أن تكلفة الخدمات المقدمة بـ FMFI مناسبة                                                                                                                                                        |                                     |                                       |                                                                            |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> موافق      | <input type="checkbox"/> لا أعلم      | <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |

|                                                                           |                                |                                  |                                    |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>9. تعمل FMFI على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة</b>                       |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>10. تحقق FMFI الخطة من حيث عمليات الإقراض</b>                          |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>11. تحقق FMFI الخطة من حيث عمليات الإيداع</b>                          |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>12. يتوافق حجم النفقات الإدارية مع خطة FMFI</b>                        |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>13. تحقق FMFI معدل نمو مناسب</b>                                       |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>14. تعمل FMFI على تدريب الموظفين الجدد على آلية التعامل مع العملاء</b> |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>15. هناك تفهم كبير لاحتياجات العملاء</b>                               |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>16. هناك اهتمام لملاحظات وشكاوى العملاء</b>                            |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>17. معدل فقدان العملاء قليل</b>                                        |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>18. هناك خطة واضحة للتقليل من فقدان العملاء</b>                        |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>19. هناك خطة تسويق واضحة لاكتساب عملاء جدد</b>                         |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>20. معدل الأداء اليومي للموظف مقبول</b>                                |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>21. متوسط زمن انتظار العميل للتقدم بطلب الخدمة مناسب</b>               |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>22. متوسط الوقت من تقديم طلب الخدمة حتى الحصول عليها مناسب</b>         |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                        | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>23. تستخدم FMFI نظام معلومات فعال</b>                                  |                                |                                  |                                    |                                         |

|                                                                |                                |                                  |                                    |                                         |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 24. تتخذ الإدارة إجراءات مناسبة لمعالجة شكاوى العملاء          |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 25. تطور FMFI برامج لقياس ومقارنة أفضل الممارسات لتحسين الأداء |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 26. تطور FMFI برنامج متكامل لتدريب الموظفين                    |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 27. تدعم FMFI روح العمل الجماعي                                |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 28. تعمل FMFI على رفع إنتاجية الموظفين                         |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 29. تدعم FMFI عمليات الابتكار في أساليب تقديم الخدمات.         |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>أسئلة عن الاستدامة المالية</b>                              |                                |                                  |                                    |                                         |
| 30. لدى FMFI خطة استراتيجية واضحة على المدى الطويل             |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 31. لدى FMFI توثيق كامل للمخاطر المحتملة                       |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 32. لدى FMFI خطة واضحة للاستجابة للمخاطر المحتملة              |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 33. لدى FMFI خطة واضحة لزيادة قدرتها التنافسية                 |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 34. تعتمد FMFI على مؤسسات مانحة لتمويل أعمالها                 |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 35. تعتمد FMFI على مصادر حكومية لتمويل أعمالها                 |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 36. تعتمد FMFI على التمويل الذاتي لتمويل أعمالها               |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                             | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 37. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال إنشاء أعمال واستثمارات   |                                |                                  |                                    |                                         |

|                                                                                            |                                |                                  |                                    |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>38. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال أنشطة تجارية مشتركة مع مؤسسات أخرى</b>            |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>39. تعمل FMFI على توليد الدخل من خلال استثمار ممتلكات تابعة لها</b>                     |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>40. يتم إنفاق الأموال على الأنشطة بشكل مناسب</b>                                        |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>41. يتم استخدام موارد FMFI بشكل عقلاني</b>                                              |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>42. هناك آلية واضحة تحدد أهداف وأوليات استخدام موارد FMFI</b>                           |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>أسئلة عن الاستدامة التشغيلية</b>                                                        |                                |                                  |                                    |                                         |
| <b>43. تقدم FMFI خدمات متنوعة للعملاء</b>                                                  |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>44. قيمة تكاليف الخدمات المقدمة مناسبة للعملاء</b>                                      |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>45. تتفهم FMFI وضع العمل في حال مروره بظروف صعبة</b>                                    |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>46. العملاء راضون عن أداء FMFI</b>                                                      |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>47. يقوم المدير بمناقشة أدائك خلال عملية التقويم لتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير</b> |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>48. نتيجة التقويم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا أدائك بالعمل</b>                          |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>49. لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك</b>             |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>50. تشعر بالأمان الوظيفي في FMFI</b>                                                    |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                                         | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| <b>51. ثقة العملاء بـ FMFI تساعد على الاحتفاظ بهم</b>                                      |                                |                                  |                                    |                                         |

|                                                                             |                                |                                  |                                    |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                          | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 52. تقوم FMFI بدراسات بشكل مستمر لتكوين فهم أوسع عن حاجات العملاء وتطلعاتهم |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                          | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 53. تستخدم FMFI وسائل تكنولوجيا متقدمة في تقديم الخدمة المصرفية             |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                          | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 54. تنتشر أجهزة الصراف الآلي للبنك                                          |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                          | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |
| 55. لدى العملاء رغبة أكيدة باستمرار الحصول على خدمات FMFI                   |                                |                                  |                                    |                                         |
| <input type="checkbox"/> موافق جدا                                          | <input type="checkbox"/> موافق | <input type="checkbox"/> لا أعلم | <input type="checkbox"/> غير موافق | <input type="checkbox"/> غير موافق أبدا |