

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الاول : الاطار العام للبحث

مقدمة:

أثرت التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة على كمية المعلومات ونوعيتها التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس الأداء لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة لتغيير الاعتماد على مقاييس الأداء المالية التقليدية (لمستخدمة حالياً) نسبةً لاستناد التحليل المالي التقليدي إلى قيم التاريخية تعكس الماضي - وتجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية، مثل المنافسين، ورضا العملاء، والبيئة المحيطة بالمؤسسات وتجاهلها للجودة، وتنمية الموارد البشرية والتطوير والابتكار، وتجاهلها لظروف عدم التأكد، واحتمالات الخطر وغيرها .

وهذه التغيرات تتطلب اتخاذ إجراءات إدارية واتباع الأساليب الإدارية الحديثة. اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتخطيط ثم تقييم. وتعتبر المقدرّة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إداره هذا الشيء ، كل ذلك في إطار السعى الدائم للوصول لتحقيق أهداف المؤسسات بأسهل الطرق وبكفاءة وفعالية عالية عن طريق تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الأعمال وبطاقة الاداء المتوازن هي من احدث هذه المفاهيم

مشكله البحث :

تواجه المصارف تحد كبير وهو المنافسة لزيادة حصتها السوقية في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية التي تشهدها البلاد من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية . وسعيها الدائم لتعزيز حصتها السوقية بالاستفادة من التغيرات السلوكية للمتعاملين والتطورات التقنية والاستعانة بعنصر بشري كفؤ مدرب ومؤهل ، لذلك لا بد لها من أن تخطط لرسم أهدافها . وحتماً ستميل كفه المنافسة للمصارف التي تملك مزايا تنافسية وتهتم بالتخطيط لأعمالها وتطورها بشكل مستمر .

يأتى هذا البحث كمحاولة للجابه على التساؤلات الآتية :

- هل تعتبر المصارف تعزيز الميزة التنافسية من الأهداف التى يجب أن تسعى الى تحقيقها؟
- هل تهتم المصارف بموازنة الجوانب المالية وغير المالية ؟
- هل تهتم المصارف السودانية بابعاد بطاقة الاداء المتوازن ؟
- هل يؤدى التخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن الى تعزيز الميزة التنافسية لدي البنوك ؟

أهداف البحث :

تهدف الدراسة إلى الآتى :

- توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن فى المصارف السودانية .
- التعرف أهمية التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومدى فاعليتها
- توضيح أهمية موازنة الجوانب المالية والجوانب غير المالية فى المصارف .
- توضيح جهود تعزيز الميزة التنافسية لدي المصارف السودانية
- مساعده متخذى القرار للاستفادة القصوى من هذه الادوات.

أهميه البحث :

تأتى اهميه هذا البحث من الآتى :

الاهمية العلميه :

التعريف ببطاقة الاداء المتوازن باعتبارها احدي الاساليب الحديثه فى ادارة المنشآت الواجب معرفتها وتطبيقها .والتعريف بأهمية التخطيط لمعرفة الواقع الحالى بعد القياس ورسم خط السير للوصول الى الأهداف.والتعريف بالميزة التنافسية باعتبار ان المنافسة اصبحت محتدمه وحتما ستميل كفة المؤسسات التى

تمتلك مزايا تنافسية والتعرف على اهميتها وطرق اكتسابها وتعزيزها .والتعريف
بالعلاقة العلمية بين متغيرات التخطيط والجوانب الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن
وتعزيز الميزة التنافسية

الاهمية العملية

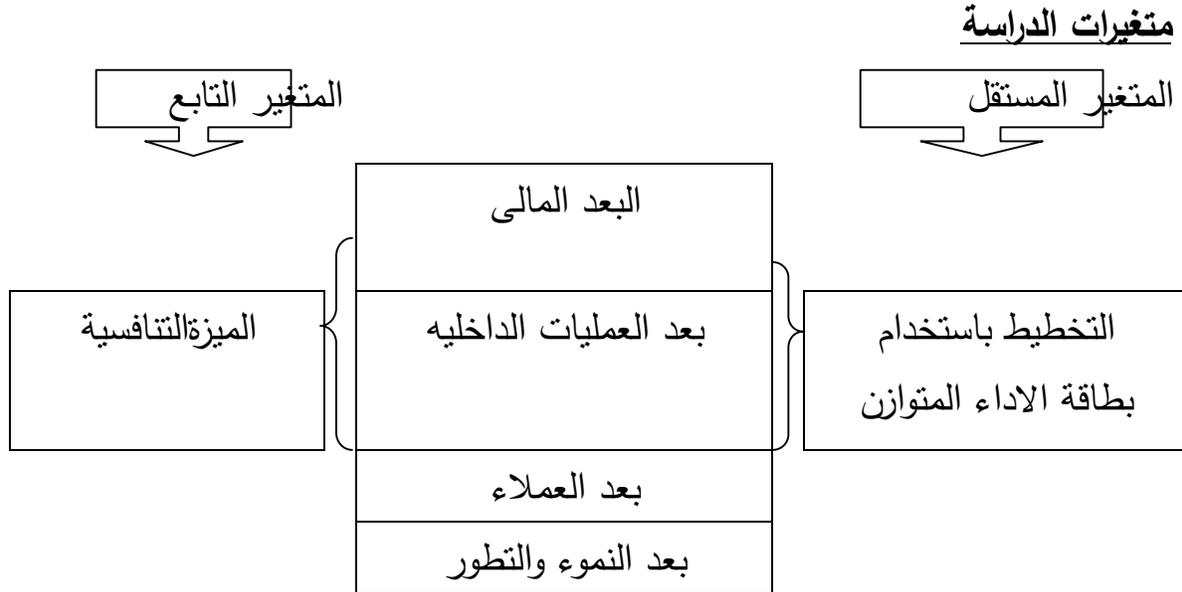
التعريف بأهمية موازنة الجوانب المالية وغير الماليه فى المصارف بتطبيق نموذج
الاداء المتوازن . ومفيد لمتخذى القرار فى المصارف بتعريفهم ببطاقة الاداء
المتوازن ومدى تطبيقها وكيفيه استخدامها وفوائد استخدامها . كمايساعد فى تطوير
عملية التخطيط لأعمال المصرف المختلفة باستخدام الجوانب غير الماليه أيضاً
التي تدعم الجانب المالي وتظهر نتائج تخطيطها والاهتمام بها فى شكل بيانات
ماليه.كمايساعد ادارات المصارف فى تبني وتطبيق مفاهيم جديدة سعياً وراء
تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية .كمايساعد الجهات المختصة المختلفة فى البنك فى
الربط لعملياتها المختلفة كالتخطيط وتطبيق مفهوم الاداء المتوازن وتعزيز الميزة
التنافسية للبنك .

فرضيات البحث

يسعى البحث لاختبار الفرضيات التاليه :

1. هنالك علاقة بين أهداف المصارف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية .
 2. المصارف التجاريه تركز على تخطيط الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط
باستخدام الابعاد الاخرى (موازنه الجوانب المالية وغير الماليه فى التخطيط).
 3. هنالك علاقة بين التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن و تعزيز الميزة التنافسية
للبنك . وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية.



الحدود الزمانية والمكانية للبحث

- الحدود المكانية : الجهاز المصرفى السودانى
- الحدود الزمانية : فترة اعداد البحث 2014 - 2016 م .

منهجه البحث

اعتمد البحث فى منهجه على المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة أثر التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على تعزيز الميزة التنافسية فى المصارف السودانية من خلال الدراسة يقوم الباحث بتجميع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية فى هذا المجال وتحليلها واستخلاص النتائج منها .

مصادر المعلومات

- مصادر أوليه : استبيان آراء الموظفين المهتمين بعملية التخطيط بالبنوك عن طريق أداة الاستبانة .
- مصادر ثانويه الكتب والمراجع والدوريات والمجلات والانترنت .

هيكل البحث :

تتكون الدراسة من فصل تمهيدي وأربعة فصول يتناول الفصل التمهيديالاطار العام للدراسة في مبحثناالمبحث الأول بعنوان مقدمة الدراسة ويحتوي على مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وفرضيات الدراسة وحدود الدراسة ومنهجية الدراسة ومصادر المعلومات وهيكل الدراسة المحبث الثاني يتناول الدراسات السابقة التي ناقشت بعض متغيرات هذه الدراسة.

يتناول **الفصل الأولالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي** في مبحثين المبحث الاول يتناول مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ويتناول المبحثالثاني: التخطيطفيالبنوك .يتناول **الفصل الثاني بطاقة الاداء المتوازن** بكل جوانبها في ثلاثة مباحث المبحث الأول يتناول التعريف والمفهوم والأهمية ، ويتناول المبحث الثاني أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الاربعة (البعد المالي ، بعدالعملاء ، بعدالعمليات الداخليه ، بعدالنمو والتطور) وهي المحاور المكونة لبطاقة الاداء المتوازن ، ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والاستراتيجية . اما **الفصل الثالث بعنوان الميزة التنافسية** في مبحثين يتناول المبحث الاول مفهوم الميزة التنافسية ويتناول المبحث الثاني: بيئة واستراتيجية التنافس .أما**الفصل الرابع بعنوان الدراسة الميدانية** ، ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث حيث يستعرض المبحث الأول منهجية إجراء الدراسة الميدانية ، ويتناول المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة ويتناول المبحث الثالث اختبار فروض الدراسة .

بالإضافة الى النتائج والتوصيات

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1. دراسة عبدالحميد 2014 بعنوان تقويم اداء الصندوق القومي للمعاشات باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على الصندوق القومي للمعاشات بولاية الخرطوم ، هدفت الدراسة إلى التعرف علي طبيعة وفلسفه بطاقة الاداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم اداء منظمات الأعمال ، وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيقها في عمليه تقويم الاداء ، وتسليط الضوء على الأساليب الحديثة المستخدمه في تقويم الاداء وقياس اثر فعالية بعد الاداء الاجتماعي على تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات . وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي ، العمليات الداخلية ، العملاء ، التعلم والنمو) يساعد على نجاح عملية تقويم الاداء وفق إطار متكامل وشامل ، وأن قياس الاداء توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعيا مع المنظمات الاخري في نفس المجال وذلك لتأثير التقدم الحاصل في بها .

وخلصت الدراسة بعقد المزيد من الدورات التدريبية التفصيلية لبطاقة اداء المتوازن والاستفادة من المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الاداء المتوازن .

2. دراسة العمري ، هاني 2012 بعنوان منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية هدفت الدراسة للتعرف على أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تحسين مؤشرات الاداء وطرق قياس اداء المنظمات بالمملكة كآلية لبناء القدرات التنافسية وتوصلت الدراسة إلى أن محور والنمو والتعلم في بطاقة الاداء المتوازن يعني مقابله الأهداف بعيده المدى والمنافسة العالمية التي تقتضي تطوير الاداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطور في الافراد النظم الاجراءات وذلك عن

طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية حيث يمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تستطيع المنشأة ضمان قدرتها على التجديد وهو يعد شرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل . أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمفاهيم الاستراتيجية حيث أن الاستراتيجية عبارته عن مبادرات ادارية تخطط لمحاورة ثلاثة وهي تقوية موقف المنظمة وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية . والاهتمام بقياس العمل ووضع المؤشرات حيث أنه لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل او انجاز العمل والاهتمام بأهم خصائص البيئة المعاصرة للمنظمات المؤثرة على منهجية قياس الاداء مثل العولمة ، تزايد درجه عدم التأكد البيئي ، تنوع القوي العامله من حيث الثقافة والجنس والتعلم ، الثوره المعلوماتيه والتدقيق الهائل والسريع للمعلومات المسؤليه الاجتماعيه واخلاقيات العمل وتسعير المنتجات وقوانين العمالة .

3. دراسة المدهون والبطنجي 2013 بعنوان التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالتركيز على مركز التدريب المجتمعي وإداره الازمات بغزه هدفت الدراسة إلى معرفة اهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الازمات بغزه ومدى استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن فى عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد ملائمة بطاقة الاداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الازمات فى تقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية علي ضوء معايير بطاقة الاداء المتوازن وأوصت الدراسة إلى تعزيز اتجاهات العاملين فى الجمعية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الايجابية ، وزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية خاصة التخطيط الاستراتيجي .

4. دراسة السيد رجب 2011 بعنوان إطار مقترح بتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم اتخاذ القرارات وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط

قوية بين البعد المالي والبعد المتعلق بالعمليات الداخلية ووجود ارتباط متوسط بين العملاء والموارد البشرية . وهناك تأثير معنوي لمؤشرات القياس المالي والعملاء والعمليات الداخلية بدرجات متفاوتة على حسب كفاءة نظم دعم القرارات فى البنوك التجارية وأوصت الدراسة إلى ضرورة إقناع وإلزام الإدارة العليا بتطبيق منهجية القياس المتوازن للاداء ، لان اقتناعها بما سوف تقدمه عملية التطبيق يعظم من فرص نجاحها ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها ، إضافة إلى تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي توحد فيه الإدارة العليا للجهود لتحقيق أهداف المنظمة ، وضرورة نشر الثقافة والوعي لدى العاملين بالبنك بمنهجية القياس المتوازن للاداء وجعله آلية عملية لتقييم وتطوير الأداء على جميع المستويات الإدارية ، وضرورة الاهتمام بمؤشرات الاداء القائدة ، وهي مؤشرات تتنبأ بما سيحصل للمؤشرات التابعة من خلال قياسها للجوانب الأخرى غير المالية مثل عدد المبادرات التي طرحت وإمكانية تطبيقها ، ودوران العمل ، التدريب الذي تم والمرتبط بالعمل ، رضا العملاء .

5. دراسة مروان ابوفضه 2008 : بعنوان نحو تطوير نظام متوازن لقياس الاداء الاستراتيجي فى المؤسسات المصرفية الإسلامية ، وذلك عبر إعادة تركيب مناظيره الأربعة (البعد المالي ، العميل، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) من خلال إضافة المناظير التي تجسد البعد والخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام وللأداء الاستراتيجي بشكل خاص ، تمكن من أن تتبع الاداء المالي ، وفى ذات الوقت متابعه بناء القدرات والأصول غير المالية . وان النظام المتوازن التقليدي للقياس الاداء الاستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء سوف يعاني من القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل فى المؤسسات المصرفية الإسلامية . ويمكن تطوير النظام التقليدي لقياس الاداء ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمصارف الإسلامية . وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدراء المؤسسات لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن كنموذج متكامل . وان استخدام البطاقة يساعد فى خلق وإيجاد ترابط بين

الخطط الموضوعة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات . ومقاييس الاداء عموما عندما تقوم الإدارة بإعداد وتصميم خطط استراتيجيه لها .

6.دراسه الحيزان ، اسامه 2007م بعنوان : تقويم مقياس الاداء المتوازن كأداة لإدارة الاداء الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية . هدفت الدراسة إلى محاوله وضع إطار عام يتضمن مجموعه من المعايير التي يتم على أساسها تقويم تجربه تطبيق مقاييس الاداء المتوازن فى بيئة الأعمال السعودية من أجل استغلال مجموعه من المقومات اللازمة لضمان إنجاح تطبيق هذا المقياس 0 وقد بنيت نتائج الدراسة على عدد من المقومات التي يجب توفرها من اجل نجاح تطبيق مقياس الاداء المتوازن . مثل الصيغة المعيارية رابعيه الأبعاد لمقياس الاداء المتوازن ، حيث تعد كافيهِ لإدارة الاداء الاستراتيجي وزيادة الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة قياساً إلى الأصول الملموسة ، مع زيادة الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية . إضافة إلى تقوية العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الاداء المالية وغير المالية .وتوافق الأنظمة الرقابية والتكاليفية والمعلوماتية مع متطلبات مقاييس الاداء المتوازن ، وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق مقياس الاداء المتوازن ، ودعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الاداء المتوازن .

7. دراسة ميرغني عبدالله هاشم حمزه 2015 بعنوان قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامة فى تحقيق الاداء المتوازن هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم قياس الاداء المتوازن ودوره فى قياس اداء منظمات الأعمال السودانية ، ومدى قدرتها على تطبيقه كأسلوب تقويم اداء المنظمات التجارية والعامة فى ولاية الخرطوم . وبيان نواحي القصور فى قياس الاداء والتقييم باستخدام المقاييس الماليه التقليدية وتوضيح الحاجه المتزايدة لتطويرها ، وتطبيق نموذج بطاقة قياس الاداء المتوازن بأبعاده الأربعة . وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التجارية والعامة بولاية الخرطوم تطبق مقاييس مالية وأخري غير ماليه إلا أن ذلك لا يتم ضمن التطبيق الكامل والشامل لنموذج الاداء

المتوازن . وان هنالك انعكاسات ايجابية للربط بين الاداء فى المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن . وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات التجارية والعامه فى ولاية الخرطوم بتبني تطبيق نموذج بطاقة قياس الاداء المتوازن بشكل متكامل بأبعاده الرئيسية الأربعة ، ودعم الإدارات العليا لهذه المنظمات لموجهات لطاقه الاداء المتوازن . ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير نحو الحداثة .

8. دراسة مدني سوار الذهب محمد 2010 بعنوان تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الاداء المتوازن دراسة تطبيقية على الشركات العاملة فى قطاع صناعات المواد الغذائية . هدفت الدراسة لمعرفة الشركات العاملة لأهمية استخدام نموذج قياس الاداء كأسلوب فعال فى تقييم الاداء .ومدي استخدام هذه الشركات لمقاييس الاداء المتوازن وتوصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق نموذج الاداء المتوازن فى تقييم اداء منظمات الأعمال السودانية .

وتوصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق نموذج الاداء المتوازن فى تقييم اداء المنظمات السودانية يجب أن تقوم معاهد ومراكز التدريب بعقد دورات تدريبية للتعريف بهذا النموذج . وضروره أن تتبنى الدوائر الحكوميه تطبيق هذا النموذج عند تقييم ادائها . وضروره تعميم تطبيق هذا النموذج فى تقييم اداء قطاع المصارف والاتصالات .

الفجوة العلمية

اتفقت جميع الدراسات اعلاه على اهميه استخدام بطاقة الاداء المتوازن . واهتمام معظم الادارت بالجانب المالي على حساب الجوانب الاخري لجميع المنظمات سواء كانت ربحيه تجاريه أو خدميه عامه .واعتبار نموذج الاداء المتوازن هو الخيار المثالي لكل المنظمات لقياس أعمالها . اتفقت فى توصياتها على تبني المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن و ضروره التوعيه والتدريب عليها

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فى انها تهدف الى تطبيق هذا النموذج فى قطاع المصارف السودانية لمعرفة تأثيرها فى تحقيق الميزة التنافسية التى تسعى اليها جميع المصارف . اعتبرت بطاقة الاداء المتوازن فى الدراسات السابقة كاسلوب لقياس للاداء فقط دون التخطيط باستخدام البطاقة حتى يسهل القياس باستخدام نفس المعايير التى تم التخطيط بها .

كما ربطت الدراسة بين ابعاد البطاقة وتعزيز الميزة التنافسية التى تشير الى القدرة على انتاج المنتجات أو تقديم الخدمات الى العملاء بصورة متفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون .

المبحث الاول : مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، حيث يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة.

يتناول هذا الفصل التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في مبحثين المبحث الاول يتناول مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ويتناول المبحث الثاني: التخطيط في البنوك .

أولاً : مفهوم التخطيط

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الاخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط لها ، فالتخطيط مرحلة التفكير - التي تسبق تنفيذ أي عمل - والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتي يتم فالتخطيط إذن سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل (عبدالعزیز النجار 2008 ص 87)

فهو عملية تتضمن وضع مجموعة من الإفتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية إستخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

يعرف التخطيط بأنه هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال" (إبراهيم بدر شهاب : 1998 ص 86)

فالتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية، ما تريد أن تعمل وما يجب أن تعمل وأين وكيف وما هي المواد التي تحتاج إليها لإتمام العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل ومن ميزات التخطيط (إنه مستقبلي ، توقعي ، يعتمد على القرارات والإجراءات ، يركز على الأهداف ، وهو عملية مستمرة). (أحمد عبدالرحمن الشميمري: 2008 ص 88)

فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل، المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج. فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق، والعلم، والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، والتفكير في المستقبل معناه عملياً "التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف، المراد تحقيقها، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الإحتياجات، ووضع مراجع العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها.

فالتخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكير عميقاً ودقيقاً لما يمكن، أو يجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر هو تحديد الهدف الواجب تحقيقه، ويتطلب جمع الحقائق والمعلومات المساعدة على تحقيق الأهداف المحددة، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى تقسم الخطط إلى أنواع حسب الغرض منها ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

الخطط طويلة الأجل: أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (3 إلى 10 سنوات) أو أكثر وتبنى أساساً على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل على أبعاد من الخطط قصيرة الأجل للشركة.

التخطيط قصير الأجل: حيث تقسم الأهداف العامة للشركة عادة إلى أهداف صغيرة وتقوم أقسام ووحدات الشركة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها، وعلى أساس هذه الخطة، تضع الشركة خططها (طويلة الأجل) بمجموعة من الخطط (قصيرة الأجل).

التخطيط التكتيكي: وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التكتيكي، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول، ويترتب عليه إلتزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير في القرارات المتعلقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في الشركة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

لقد حظيت وظيفة التخطيط بالإهتمام خاصة في العصر الحديث، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة، وضمان إنجاز الأهداف وفقاً لما خطط لها، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة، وعديمة الفائدة، فالتخطيط يحدد الأهداف، وإمكانية تنفيذها، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها، والعمل على مواجهتها بإسلوب علمي بعيداً عن العشوائية في التنفيذ.

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة حيث أنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات

متتابعة وإن سوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية

وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال وكذلك ضياع الجهود سدى .ومن أهم

فوائد التخطيط:

-المساعدة على التأكد من الهدف الذي يراد تنفيذه ووضوحه.

-المساعدة على التعرف على مواطن الضعف والقوة مثل مستوى الكفاءات ,
صلاحية الأنظمة,جودة السلعة أو الخدمة مستوى التسويق,كمية الإنتاج.
-تقريب الخيال إلى شبه واقع مما يساعد على حسن اختيار البديل الأكثر
مناسبة لتنفيذ الهدف .

-توضيح مراحل العمل وخطوات التنفيذ.

-يستطيع المدراء من خلاله إدراك المزايا التي يمكن الحصول عليها بعد عملية
تنفيذ المشروع.

-معرفة المطلوب من المال والأيدي العاملة والمواد ومدة التنفيذ. (عبدالله محمد

للحيدان: 2000 ، ص28)

ويري الباحثان أن التخطيط يساهم فى تنمية المهارات وقدرات المديرين عن
طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج، ففى ذلك فرصة لإجادة إستخدام ما
لديهم من إمكانيات مادية وبشرية.

ولقد أصبح التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهمية نظراً لإتصاله بمختلف
الوظائف الإدارية، كما أن الأنشطة فى الشركات لا تنفذ بإسلوب التجربة والخطأ،
وانما تتم من خلال خطط موضوعه لتحقيق أهداف محددة وفقاً لإمكانيات الشركة،
وظرف بيئة العمل المتغيرة

إن التنفيذ الفعال للخطط لا يتم إلا تحت قيادة فعالة، وقادرة خاصة كلما توسع
التنظيم وكبر، ولا يمكن إغفال أهمية تنفيذ الخطة، لأن ذلك يتوقف على أهمية المهمة
المراد تنفيذها، ويتضح مما سبق، أن التخطيط يتركز فى المستويات الإدارية العليا، وهو
يتضمن فترة زمنية طويلة مقارنة مع المدد الزمنية كلما إتجهنا إلى أسفل المستويات
الإدارية الأدنى المختلفة حتى الوصول إلى نقطة الأداء الأولى التشغيلية، كلما تناقصت
درجة الأهمية، ويكون التخطيط فى هذه المراحل ثانوياً .

ثالثاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لم يعد خافياً اليوم ما للتخطيط من أهمية مركزية ليس فقط في حياة الشعوب ومستقبلها ولكن في جميع مناحي الحياة المتنوعة سواء في المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية وغير ذلك. فالانتقال من حال إلى آخر يتطلب خطة واضحة وآليات مفهومة تضمن تحقيق الهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. ومن الناحية التاريخية نجد العديد من علماء الإدارة يؤرخون لنشأة التخطيط الاستراتيجي الحديث إلى الأمريكيين ، في أواسط القرن الماضي تحديداً . وقد انتشرت هذه الفكرة إلى الدول الحليفة للولايات المتحدة في أوروبا الغربية ، وبعدها إلى كافة دول العالم وبالذات بعد إدراجها العلم كموضوع أساسي في المناهج الجامعية ، وظهور مراكز تدريب متعددة لخدمة هذا العلم. واليوم لا نكاد نلحظ مؤسسة كبيرة أو صغيرة إلا وتعتمد التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهدافها.

هذا وقد أصبح التخطيط الاستراتيجي علماً واضح المعالم والمرتكزات ، ومهارة لا بد منها لمن أراد أن يتصدر القيادة والريادة ، حيث لا يعذر الجهل بها بل على العكس تماماً فلا بد للقائد أن يدركها إدراكاً تاماً ، ويبرع في استخدامها كما ورد في قوله تعالى: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ {الزمر 9}" وأيضاً قول الله تبارك وتعالى: " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجَّهُهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ {النحل 76} .

وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية

الاختيار الاستراتيجي وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

- رسم رؤية المنظمة .
- تحديد رسالة و غايات وأهداف المنشأة .
- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة .
- تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
- القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة
- لقد بات معلوماً أن الإستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات وهي المستوى الكلي أو الشمولي ومستوى الإدارات العامة والمستوى الخدماتي. واعتماد التخطيط الاستراتيجي وإقراره على المستوى الكلي أو الشمولي إنما يوضح التوجه العام للمؤسسة بكافة إدارتها وفروعها وخدماتها ، والنقطة التي يجب أن ينظر إليها الجميعويتجه نحوها التخطيط الاستراتيجي فيالمستويات الأقل كما أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يضمن النجاح في تحقيق وتطوير محاور أساسية وذلك كما يلي
- جودة ونوعية الخدمة التي تؤديها المؤسسة .
- زيادة الإنتاجية وتنوع النشاطات .
- تفعيل دور المؤسسات الداخلية والفرعية في المؤسسة الأم .
- توجيه الإعلام لخدمة الإستراتيجية .
- التنسيق والتعاون مع أطراف أخرى لتحقيق الإستراتيجية .
- توفير الدعم اللازم للقيام بالأنشطة المختلفة .
- تنمية الكادر البشري في النواحي المختلفة وتوفير بيئة تعاونية مريحة للعمل
- اعتماد آليات وطرق قياس الأداء المناسبة والفعالة

رابعاً : عملية التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات المنطقية والمنظمة والهادفة ، وبمشاركة كافة المؤسسات القيادية في المؤسسة. وللدخول إلى جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من إدراج بعض الأسئلة الهامة التي تساعد في عملية التخطيط ، وذلك كما يلي:

- أين تقف المؤسسة اليوم؟
 - أين ترغب المؤسسة أن تكون في المستقبل؟
 - كيف نحقق الانتقال إلى المستقبل؟
 - كيف نقيس التقدم في عملية الانتقال؟
 - كيف نصحح المسار ونعدل الطريق إن لزم؟
- كما تتضمن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية تشكيل فريق عمل مسئول عن انجاز المطلوب ، على أن يتسم الفريق المذكور بالقدرات والمهارات القيادية النوعية ، وأن يكون من أعلى المراتب القيادية في المؤسسة. ومن مهمات الفريق المذكور القيام بالخطوات التالية:

- تكليف من يلزم من الفرق التقنية بجمع البيانات والمعلومات الضرورية عن وضع المؤسسة في كافة الجوانب مع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ، تمهيداً لتقييم وضع الشركة بتنفيذ اختبار (S.W.O.T) المعروف لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في وضعيتها الحالية.
- الاستعانة بمن يلزم من الخبراء لتحليل الواقع الحالي والوضع المستهدف ومن ثم اقتراح العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية.
- إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية وتعميمها على الادارات العليا في المؤسسة لدراستها وابداء الملاحظات والتوصيات بخصوصها.

- صياغة الخطة الاستراتيجية بشكلها النهائي وتعميمها على المستويات الادارية المختلفة في المؤسسة للاطلاع عليها واعداد الخطط الفرعية الخاصة بكل إدارة وبما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية العامة.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط المصاحبة والمساندة لها في الادارات المختلفة واتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم

خامساً : إفتراضات التخطيط الإستراتيجي

يرى بعض الباحثين أن التخطيط الإستراتيجي يبنى على إفتراضات عديدة حيث يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن أبرز هذه الإفتراضات ما يلي:

- إعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه الشركة .
- تحليل البيئة التنافسية التى ستواجهها الشركة بعد إعادة تنظيمها .
- النظرة الشاملة للعوامل الإقتصادية خلال فترة من 3 - 5 سنوات قادمة.
- تدعيم الإتجاه التسويقي للشركة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- بيان وضع الشركة بين مجموعة الشركات المماثلة فى النشاط .
- مراجعة إحتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ماتقدمه الشركة (أول بأول).
- مراجعة مهام وأعمال المنظمة، وفقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
- أهمية إستخدام التكنولوجيا فى رفع إنتاجية الشركة

إن هذه الإفتراضات تمثل جانباً مهماً من حياة الشركات، فالهدف النهائى هو"رفع الإنتاجية وفقاً لإمكانيات موارد الشركة". ويلاحظ أن هذا النشاط يتسم بالإستمرارية، ذلك أن مراجعة إحتياجات ومتطلبات العمل والعاملين تختلف باختلاف الظروف التى تعمل فيها الشركة، وهذه تتطلب دراسات مستمرة ومراجعات، وتحليل البيانات الصادرة عن

إيقاع النشاط فى الشركة لى تحافظ الشركة على بقائها، وترفع من كفاءة أدائها. (احمد السعيدى :بدون ، ص29)

سادساً : متطلبات التخطيط الإستراتيجى

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجى بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لى تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجى فيما يلى:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسى الذى ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوى هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضرورى لأنها الأداة الفعالة فى تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التى يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التى يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة فى ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط . الإستراتيجى من الواقع النظرى إلى الواقع العملى.
- قد تنطوى الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والإحتياجات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسى وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.

- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضى ذلك تأمل المستقبل بإستمرار وبطريقة منهجية.
- فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي. (العوجي: 1988، ص 204)

سابعاً : مزايا التخطيط الإستراتيجي

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الإقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم بإستغلال الفرص الممكنة، والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء إهتمامها بالتخطيط الإستراتيجي: (المغربى : 1999م، ص 37)

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث (مستقبلاً)، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو الشركة وبقائها، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، وإهتماماتها لهذه الأمور. أما الشركات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الإفتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي. وهكذا يمكن القول بأن

الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها، قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الإستراتيجية المناسبة لها.

2. **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإجتماعية أو الإقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى بإستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوي الداخلية .

3. **تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية:** أثبتت بعض الدراسات الإقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للشركة، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي

4. **تدعيم المركز التنافسي** إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق. القدرة على إحداث التغيير إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدى ومعوق.

5. **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:** تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على

نواحى الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذى يحققه التخطيط الإستراتيجي بين أهداف الشركة وبين غايتها يحقق أفضل ميزة للشركة ذلك إنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التى تعمل على تحقيقها.

ثامناً : أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي

تعمل الشركات على بناء إستراتيجيتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع الشركات أمر غير وارد فى الواقع العملى، وإن ما يوجد هو (إستراتيجيات مثلي) لشركة ما فى ظروف معينة، وفى وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت فى ظروف أخرى، وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي فى الشركات من خلال عدة أساليب من أبرز هذه الأساليب ما يلى :

الإسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل يطبق فى الشركات التى تتبع المركزية حيث يتم التخطيط فى قمة الشركة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها فى إطار المحددات المفروضة، وفى الشركات التى تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط فى المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الإسلوب، أن الإدارة العليا، تحدد إلى أين تذهب الشركة، وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.(الحملوى : 1993م ص، 66)

الإسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الإسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

الإسلوب الثالث: الجمع بين الإسلوبين تبعاً لهذا الإسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للشركة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الإستشاريون في المركز الرئيسي للشركة وإداراتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الشركة.

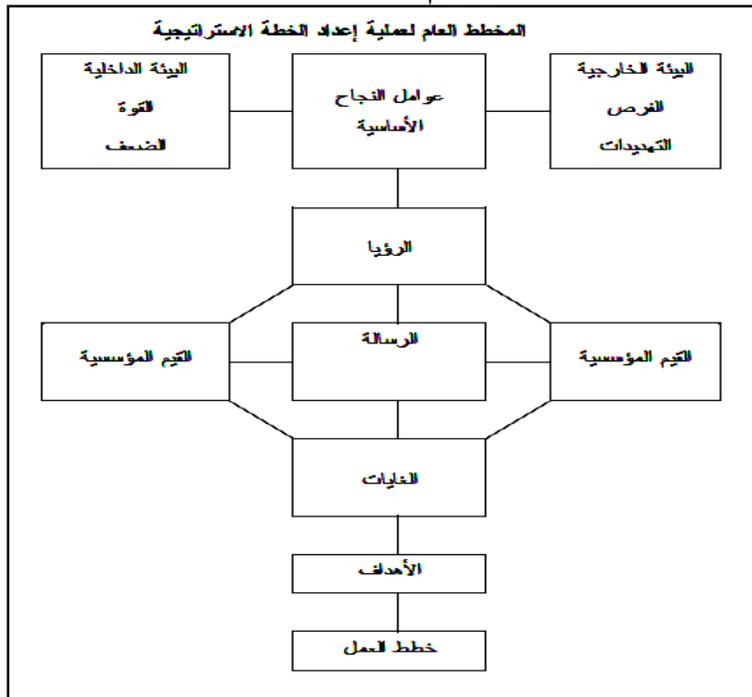
الإسلوب الرابع: العمل كفريق في الشركات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشاريين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي شركات التكنولوجيا الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات، ويؤتى هذا الإسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة، ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة الشركة تؤثر في إسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، فالشركات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الشركات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في إتخاذ قراراتها.

إن إتباع إسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في الشركة، كما إنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف الشركة ككل.

ومن ذلك يمكن أن نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة ، حيث يتم صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها المنهجية الإدارية وأسلوب العمل الصحيح. كما أن الإدارة الاستراتيجية تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة عبر تحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة. وبديهي أن يتم اتخاذ القرارات لتحديد الموارد المالية المناسبة واللازمة لتحقيق الاستراتيجية ، على اعتبار أن من شأن ذلك تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

يتبين أن الخطة الاستراتيجية هي الوسيلة لسد الفجوة بين الواقع الحالي والوضع المستهدف. كما أن معظم الباحثين في شؤون الإدارة الاستراتيجية يعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يضمن للمؤسسة حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات مع حجم وسرعة تلك التغيرات ، وإلا كان التخطيط الاستراتيجي قاصراً . كما أنه بديهي أن يكون القصور المقصود قد يكون على مستوى الإنجازات أو القدرات أو كليهما. ومن الممكن أن نعرف القصور في الإنجازات على أنه الوضع الناشئ حينما يكون المتحقق الفعلي أقل من المستهدف ، بينما يعتبر نقص الإمكانيات المتوفرة عن تلك اللازمة للوصول إلى الوضع المستهدف قصوراً في القدرات.

شكل رقم 1/1/1



المبحث الثاني :التخطيط المصرفي

أولاً : أهمية وظيفة التخطيط المصرفي

تعاظمت وظيفة التخطيط لأعمال البنوك، وذلك لأنه أساس نجاح كل الأعمال الخاصة بالبنوك حيث يمثل نقطة البداية فبنجاحها تضمن نجاح العمل، والتي تشمل إعداد وتنفيذ الأهداف المناسبة للبنك من خلال الإدارة بمرونة كاملة مع الأوضاع المتغيرة والمحيطه بعمل البنك. (ويعود اهتمام البنوك بوظيفة التخطيط لعدة عوامل نذكر أهمها:

- الانفتاح المصرفي الدولي أو العالمية في نشاط البنوك.
 - ارتفاع أسعار الفائدة الدولية، وذلك بسبب الضغوط التضخمية والضغوط المستمرة في الأسواق المالية وتقلبات أسعار الصرف وأيضاً حدة المنافسة بين البنوك.
 - تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكي المقدمة من البنوك بشكل كبير.
 - زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة.
- وفي هذا المبحث سنتعرض لماهية التخطيط ومراحله ووضع الأهداف المصرفية، وتخطيط أنشطة البنك التجاري.

ثانياً : مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته في البنوك الإسلامية:

يقصد بالتخطيط ، التفكير المنظم السابق على عمليات التنفيذ ، وذلك لمواجهة المستقبل. ولذا يجب دراسة العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي للبنك الإسلامي ، إذ إنها تساعد إلى حد كبير في إجراء التنبؤات اللازمة عن مسار الأحوال في المستقبل كما أنها تساعد في رسم السياسات وبناء القواعد التي سوف تحكم الأعمال المصرفية للبنك ، كم يشمل التخطيط أيضاً تقرير الأهداف التي ينبغي تحقيقها في النهاية سواء كانت تهتم بالنواحي الاقتصادية أو الاجتماعية ويجب أيضاً تحديد مزيج

الأنشطة والخدمات المصرفية التي سيقوم البنك الإسلامي بإنتاجها لتحقيق أهدافه. إذ يساعد ذلك في بيان الأهمية النسبية لتوزيع موارد البنك وتخصيصها لأداء أنشطة وخدمات مصرفية معينة كما يساهم في بيان الإجراءات الواجب اتباعها لأداء كل نشاط أو خدمة وبرامج العمل لكل نوع بما يساعد على بيان الوقت اللازم للبدء والانتهاج من مختلف الأعمال. وتترجم البرامج والأعمال المقرر القيام بها مستقبلاً في صورة موازنات تخطيطية لتساهم في بيان الموقف المالي للبنك مع كل فترة زمنية معينة.

وتزداد أهمية التخطيط المصرفي في البنك الإسلامي نظراً لما يتعلق بعمال وأنشطة البنك وممارساته من ظروف ومتغيرات عديدة يمكن التحكم في بعضها ، ويصعب السيطرة على بعضها الآخر. فالودائع في البنوك الإسلامية على سبيل المثال ترتبط بأنشطة الترويج لها من قبل البنك من ناحية ، ويؤثر عليها أيضاً مدى إنتشار الوعي المصرفي الإسلامي من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى عوامل المنافسة من قبل البنوك الأخرى ، وتأثيرات الإعلام المضاد عن البنوك الإسلامية ، ومدى الميل للادخار لدى الأفراد المجتمع وغيرها من العوامل. هذا فيما يتعلق بالودائع فقط ، فما بالنسبة بما يرتبط بمجالات التمويل والاستثمار ومتطلبات السيولة وسياسات الانتشار الجغرافي للبنك وسياسات الخدمات المصرفية أو التكافلية ... وغيرها.(المغربي: 2000، ص267) تتضمن وظيفة التخطيط ما يلي:

- تحليل الموقف الحالي للبنك.
- التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن يواجهها البنك.
- وضع الأهداف المستهدفة.
- تحديد الأساليب والعمليات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

ثالثاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومميزاته

ويقصد به عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد رسالة البنك وأهدافه الإستراتيجية وتكتيكاته المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف. والجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج

واحد للتخطيط الإستراتيجي يصلح لكافة المنظمات ، بل تختار كل منظمة ما يناسبها وتصمم النموذج الخاص بها .يتميز التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الخصائص والسمات من أهمها :

1. العمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع وظائف وأنشطة البنك.
2. المخاطرة المحسوبة نتيجة العمل في ظل ظروف عدم التأكد.
3. الاهتمام بدراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين والاستعداد لمواجهةها.
4. التكيف مع ظروف البيئة ومتغيراتها المؤثرة.
5. رسم أساليب التصرف على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة البنك وأهدافه
6. التركيز على البعد الزمني للتطور ومراعاة أثر الزمن على الأنشطة.
7. الاهتمام بالمخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والغايات).
8. التأثير الواضح بالقيم الشخصية ورؤية وطموحات المديرين.
9. التعامل مع المشكلات والأمور الأساسية التي تحمي مصالح البنك ومستقبله.
10. يحتاج التخطيط الإستراتيجي لقدرة كبير من البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية
11. أحد المهام الرئيسية والجوهرية المستمرة للإدارة العليا.

رابعاً : مزايا التخطيط الإستراتيجي

يساعد التخطيط الإستراتيجي الإدارة العليا في البنك الإسلامي على تحقيق أوجه عديدة من الاستفادة من أهمها ما يلي :

1. تحديد أهداف البنك الإسلامي بصورة أكثر واقعية.
2. المساهمة في توجيه الإهتمام نحو الموضوعات الاستراتيجية وبيان كيفية التعامل مع وحدات الأعمال الفعالة وغير الفعالة.
3. العمل على زيادة معدل نمو البنك وتحسين ربحيته.
4. توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل.

5. تمكين البنك من تحديد مواطن القوة والضعف مما يسهل من تقوية المركز التنافسي.

6. يسهم في تحديد الاتجاهات الرئيسية للتغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص وتهديدات

7. يسهم في تنشيط القدرات الابتكارية والإبداعية لأعضاء الإدارة العليا.

8. زيادة فعالية الاتصالات داخل البنك.

9. يساعد على السيطرة على موارد البنك وحسن تخصيصها وتوجيهها.

10. يساعد على إحداث التوازن الفعال بين حركة القوي البيئية الخارجية التي لا

11. يستطيع البنك السيطرة عليها وعناصر البيئة الداخلية التي يمكنه السيطرة عليها.

12. يتيح الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف.

13. يساعد على وضع التنظيم الكفاء الذي يمكن من تحقيق رسالة البنك والتوصل لأهدافه

14. يساعد على تدريب المديرين وإعداد كوادر جديدة.

15. يساعد التخطيط الإستراتيجي على تطبيق مدخل الإدارة بالنظم.

16. يمكن من إحكام الرقابة على العمليات وحسن تقييم الأداء.

خامساً : العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي للبنك الإسلامي

هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند قيام البنك الإسلامي بإعداد

الخطة الخاصة به لتحقيق أهدافه وأداء رسالته في المجتمع ، ومن أهم هذه العوامل

1. اللوائح والقوانين الحاكمة للبنك

وتمثل مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التي يضعها مؤسسو البنك وتسد إليها

الإدارة عند ممارسة العمليات والأنشطة. وتؤثر تلك القوانين واللوائح والقرارات المتخذة

على عملية التخطيط المصرفي للبنك ، فقد تسمح للبنك بمدى واسع من التيسير بما

ينعكس على عملياته التخطيطية ، أو عكس ذلك .

2. البيئة المصرفية المحيطة بالبنك الإسلامي

تمارس البنوك الإسلامية أنشطتها ، وتقدم خدماتها المتعددة في بيئة مصرفية صعبة ومتشابكة ، مما يلقي عليها عبئاً كبيراً في مثل هذه البيئة التي أنشئت البنوك فيها منذ زمن بعيد وتقدم خدماتها بناء على تجارب وخبرات متعددة

ولا شك أن تلك البيئة المصرفية التي تهيمن عليها البنوك وتتكون من العديد من البنوك التي تمارس نشاطها منذ عشرات السنين تؤثر كثيراً على أداء البنك الإسلامي لدوره في المجتمع ، فهو من ناحية يريد تحقيق عوائد مناسبة لعملائه لأنهم ينظرون لا ريب لعوائد البنوك الأخرى .

3. البيئة الاقتصادية والاجتماعية للبنك الإسلامي .

تتكون البيئة الاقتصادية والاجتماعية من مجموعة عناصر وهيكل تتحرك لتحقيق غرض معين في إطار محدد ووفق مستوى معين. وإقامة هذا النظام وتسييره وتوجيهه رهين بتوافر مجموعة من العوامل المادية والمعنوية. والبنوك الإسلامية بصفتها أحد هذه الهياكل تؤثر فيها وتتأثر بها من خلال مجموعة القيم التي يعتنقها البنك . والمبادئ التي يؤمن بها لتحقيق دوره بين مجموعة الهياكل والعناصر الأخرى. كذلك تؤثر مجموعة العناصر الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تحيط به في عملياته وتصرفاته.

ساساً : مستويات الإدارة الإستراتيجية في البنك الإسلامي

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية في البنك الإسلامي بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في : مستوى البنك الاسلامي ككل ، مستوى الأعمال والقطاعات ومستوي الوظائف

1. إستراتيجية البنك الإسلامي (مستوى المنظمة ككل) Corporate strategy

تمثل الإستراتيجية الرئيسية علي مستوى البنك ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات البنك بشكل عام ، وبالصورة العامة له في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي وتحديد حصته التسويقية بجانب دورها في تحديد الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وبمعني أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.(المغربي : 2006، ص223)

2. إستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy

تركز إستراتيجيات الأعمال علي بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة ، أو قطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

3. إستراتيجية الوظائف Functional Strategy

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل علي تنظيم استغلال مورد معين بالبنك الإسلامي مادي كان أو بشري ، ويقبل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة .

سابعاً : مجال التخطيط الاستراتيجي

يتم تحديد فلسفة ورؤية ورسالة البنك الإسلامي. وإرساء الغايات والأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة. وتحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية

للقوف علي نقاط التهديد والفرص المطروحة أمام البنك الإسلامي. وتحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية للقوف علي نقاط القوة والضعف المتاحة بالبنك الإسلامي. ودراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنك الإسلامي واختيار الإستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غايات وأهداف البنك.

ثامناً : تخطيط أنشطة البنك.

تقوم الإدارة الجيدة والمتخصصة بتخطيط الموارد ثم إنفاقها على الأصول التي تحقق أعلى ربحية وأقل مخاطرة، حيث تشمل عملية التخطيط، تخطيط الميزانية وقوائم الدخل للأعوام القادمة. ويشمل عملية التخطيط (تخطيط الموارد ، والاستخدامات ، تخطيط الإيرادات والمصروفات) .

1. تخطيط الموارد في البنك التجاري.

تعني الموارد المصرفية مصادر الأموال المختلفة والتي بينها فيما سبق، أنها تتكون من قسمين وهما المصادر الخاصة: والتي تتكون من رأس المال والاحتياجات، وأموال الغير والتي من أهمها أموال الودائع التي يتلقاها المصرف من زبائنه، ولأنها أهم مورد في البنك التجاري سنركز عليها في تخطيط الموارد.

تخطيط الودائع:

حيث يرتبط تخطيط الودائع بالوضع الاقتصادي للدولة، فإذا كان هناك تخصيص للأنشطة المصرفية وتنوع الفعاليات الاقتصادية والربط ما بين الوحدات الاقتصادية والبنوك المتخصصة فإنه يتوجب على البنك أن يأخذ في الحسبان خطة كل وحدة اقتصادية التي سيتعامل معها، والتي تشتمل على كل من المشروعات التي تقوم بها، وأنواع استثماراتها وطبيعة إنتاجها، أسواقها ومبيعاتها وعوائد نشاطاتها، وتدفقاتها النقدية، ومواردها واستخداماتها ومراكزها المالية وإلى غير ذلك من العوامل التي تساعد البنك على إمكانية التنبؤ باحتياجاته التمويلية . (كعدان: 1997 ، ص 114)

أما في حالة عدم وجود تخصص في القطاع المصرفي، فإن البنك يعتمد في تقدير ودائعه على تحليل ودراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي تسود الدولة حاليا، والتوقعات المستقبلية بالنسبة لهذه الظروف، مع ربط وضع خطة الودائع بخطة الإعلان التي يروج فيها المصرف لخدماته ليستقطب زبائن جدد. ويمكن تقدير حجم ودائع القطاع العام وتعاملاته مع المصرف، وذلك بالنظر إلى موازناته التخطيطية.

أما القطاعان المشترك والخاص فيرتبط ببعض المؤشرات مثل :

- حجم الدخل القومي وتركيبه والتطورات التي طرأت عليه خلال السنوات الماضية، وحجمه المتوقع خلال المدة المخططة من خلال دراسة ميل الادخار، ونصيب البنك منه ، حيث عند معرفة نصيب المصرف من المدخرات القومية أي ما ينتظر أن يرد لها من حجم المدخرات القومية في شكل ودائع، وذلك من خلال إيجاد معاملات تعبر عن نصيب المصرف المستخرجة من أساليب التحليل الإحصائي حيث يتم استخدام هذه المعاملات في التنبؤ بحجم الودائع المنتظر الحصول عليها خلال المدة المخططة.

- فئات دخول الأفراد والمشروعات والتي تؤثر في الميل الحدي للادخار مع ملاحظة التغير في كل أنماط الإنفاق ومستويات الأسعار، ومعدلات ضرائب الدخل (صعيدي:1982، ص 127)

أما حجم الودائع للمشروعات الخاصة التي تضم المؤسسات الفردية والشركات الخاصة، يتحدد بالظروف الاقتصادية وطبيعة نشاطها بحد ذاته، ومحاولة تجديدها من خلال تقديم الحوافز والمرغبات لها بالتعامل مع البنك ونقصد بالمؤسسات الفردية أيضا تلك الهيئات التي لا تهدف أي تحقيق الربح، بل لتقديم الخدمات حيث يتوقف حجم ودائع هذه المؤسسات على مقدار وارداتها التي تتمثل بشكل رئيسي من أقساط اشتراك الأعضاء والتبرعات إلى غير ذلك، مطروحا منها مصروفاتها الجارية، وبعد تقدير الودائع من طرف البنك يقوم بتبويبها حسب درجة سيولتها، أي تاريخ إيداعها واستردادها، حيث تصنف الودائع على أساس هذا المعيار إلى نوعين، ثابتة لفترة طويلة

في البنك ومتقلبة التي يواجه البنك طلب سحبها في أي وقت (كعدان: 1997، ص 116)

ويستخدم البنك الطرائق الإحصائية والرياضية لتقدير هذين النوعين من الودائع، وذلك بحساب متوسط الحد الأدنى ومتوسط الحد الأعلى لأرصدة هذه الودائع خلال خمس سنوات الماضية عن فترة دورية أو خلال عام كامل، ثم طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يعطي الفرق مقدار الودائع المتقلبة،

أي: الودائع المتقلبة = متوسط الحد الأدنى - متوسط الحد الأعلى.

ونحصل على نسبة الودائع المتقلبة بمقدار هذه الودائع ونسبها إلى الحد الأعلى من الودائع، أي

$100\% \times (\text{نسبة الودائع المتقلبة} = \text{الودائع المتقلبة} / \text{متوسط الحد الأعلى من الودائع})$.

والمتمم الحسابي للنسبة المئوية الناتجة يعطي نسبة الودائع الثابتة أي:

نسبة الودائع الثابتة = 100 % - نسبة الودائع المتقلبة (كعدان: 1997، ص 116)

فيمكن أخذ هذه النسب كمؤشرات في تخطيط الودائع لفترة قادمة، ويستطيع أيضا البنك أن يخطط ودائع تحت الطلب، وذلك بالاعتماد على قانون الأعداد الكبيرة والذي مفاده أن الذين يودعون أموالهم في البنك لن يسحبوها في وقت واحد (السودة : 1970 ، ص 30) .

تخطيط رأسمال البنك:

وبعد ذلك يقوم البنك بتخطيط أمواله الخاصة، خاصة رأس المال وما يمكن أن يطرأ عليها تغيرات، ويمكن تلخيص هذه العملية في ثلاث خطوات

- وتوفر الخطوة الأولى تقديرا لرأس المال المطلوب لتمويل الأصول (لأن رأس المال المطلوب يساوي الأصول المتوقعة مطروحا منها الديون المتوقعة)، ويجب أن يساوي مقدار رأس المال في الخطوة الأولى الحدود التنظيمية للبنك على الأقل.
- الخطوة الثانية تتلخص بالتنبؤ مقدار رأس المال الذي سيتم توليده داخليا ومقدار رأس المال الخارجي المطلوب.

- أما الخطوة الثالثة فتمثل في تقييم البدائل، حيث في هذه الحالة يجب على إدارة البنك أن تتصور الاحتياجات البنكية على مدى عدة أعوام أي وضع خطة طويلة المدى، ويجب على الإدارة
- ألا تعتمد مصدر وحيد لرأس المال في المدى القصير، حتى يمكنها الاحتفاظ بالخيار في الأعوام المستقبلية، فمثلا قد يضطر البنك إلى طرح أسهم جديدة في وقت تكون فيه أسعار أسهمه منخفضة.
- ومما سبق يمكن القول أنه يتحدد مقدار رأس المال المطلوب مع التركيبة المتوقعة للأصول والخصوم والتنبؤات للإيرادات والمصروفات، حيث كلما زادت المخاطر المحتملة ونمو الأصول كلما زاد حجم رأس المال المطلوب. (حماد: 1999، ص110)
- وبالإضافة إلى تخطيط رأس المال يقوم البنك أيضا بتخطيط احتياجاته التي تحتجز باقتطاع نسبة معينة من الأرباح، وأرباحه غير الموزعة، وكذلك يقوم بتخطيط المصادر الخارجية الأخرى، والتي تتمثل في القروض طويلة الأجل التي يمكنه الحصول عليها عن طريق إصدار سندات القروض أو عن طريق الاقتراض من البنك المركزي أو البنوك التجارية الأخرى.

2. تخطيط الاستخدامات.

- بعد أن يقوم البنك بتخطيط موارده تأتي المرحلة الثانية وهي تخطيط استخدامات هذه الموارد، ولتخطيط هذه الاستخدامات يجب أن يأخذ البنك في الاعتبار البنوك التالية:
- مدى استقلالية البنك في أداء نشاطه أو تبعيته لجهات أخرى.
- التعليمات الصادرة من البنك المركزي، وخاصة الأموال التي تودع لديه ومقدار السيولة التي يفترض تواجدها.
- تخصيص البنك التجاري أو حريته في أداء ما يرغب من أنشطة ويمكن تبويب الاستخدامات في البنك كما يلي: (القروض ، استثمار في مشروعات قائمة، شراء أوراق مالية، خصم الأوراق التجارية) .

تخطيط القروض:

ونظرا للتأثير المتبادل بين النشاط المصرفي والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، فإن تخطيط القروض يتم من خلال حجم النشاط الاقتصادي المتوقع كما هو في تخطيط الموارد ففي النظام الاقتصادي الحر يتوقف نشاط البنك على سمعته الحسنة، وعلى عدد الفروع التي يستطيع إنشاؤها في بقع جغرافية متعددة، ولهذا فإن تخطيط القروض في هذه الحالة مبني على الركائز السابقة، أي التنبؤ بالظروف الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية، ومدى استفادة البنك منها لمنح القروض وتقديم الخدمات.

ويختلف ذلك في تخطيط القروض في ظل الاقتصاد المخطط، حيث يصبح البنك متخصصا في التعامل مع قطاعات معينة ويصبح أداة في تحقيق السياسة النقدية للدولة. ففي إطار تعامل البنك التجاري مع القطاع العام يقدم البنك لوحدة القطاع العام المختص في تمويلها قروضا تغطي عجز الميزانية الشهرية (وهو المبلغ الذي يمثل الحاصل السلبي ما بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية) (كمان:1997، ص 119).

وبعد تقدير احتياجات القطاع العام من القروض خلال الخطة يقوم البنك بتقدير مبالغ القروض المتوقعة تقديمها للقطاع الخاص.

تخطيط استثمارات البنك:

حيث أن للاستثمار ثوابت متعددة وأنواع مختلفة كالمشاركة في المشروعات أو الشركات الجديدة عند تأسيسها، فتتم عملية التخطيط بالعلم المسبق للبنك بأنواع الشركات والمؤسسات القائمة ورغبته في الاشتراك فيها، محددًا بذلك مبالغ التوظيف والإيرادات المتوقعة من هذا الاستثمار.

تخطيط توظيف الأوراق المالية:

وبعد التخطيط يقوم البنك بتخطيط التوظيف بالأوراق المالية، والتي تشمل كل من السندات الحكومية وأذون الخزانة، على أن يراعى موضوع السيولة في هذا النوع من الاستثمار والفوائد التي يحصل عليها منه.

تخطيط الخدمات المصرفية:

وينتقل البنك إلى تخطيط الخدمات المصرفية، كمثال : (خطابات الضمان: ويمكن للبنك أن يقوم بهذا التخطيط وذلك بالاستناد إلى متوسطات الأعوام السابقة ، تحصيل المبالغ لصالح الزبائن:

ويرتبط هنا التخطيط بعدد من المعاملات، التي كان يقوم بها البنك خلال السنوات الماضية، وقدرته على جذب متعاملين جدد.

ومهما تعددت الخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه فإنه يقوم بتخطيطها، وذلك لاحتساب حجم ما يقدمه من خدمات وتكلفتها، والعائد الذي يحققه منها وفي الأخير يجب الإشارة إلى وجود ارتباط كبير ومتبادل بين تخطيط الموارد والاستخدامات في البنك يجب مراعاته:

- إن تخطيط جانبي الموارد والاستخدامات يقوم على أساس تقدير مصادر التمويل المتوقع الحصول عليه أولاً، ثم عن أوجه استخداماته.
 - إن التخطيط الصحيح لموارد واستخدامات البنك والتنسيق فيما بينها يؤدي إلى المحافظة على مركز سليم للبنك، وذلك من خلال المحافظة على المعايير التي تحقق الاستخدام الأمثل فلا توسع في الائتمان على السيولة، ولا توسع في السيولة على حساب الربحية للموارد .
 - يتوجب على البنك عند قيامه بعملية تخطيط مصادر الأموال وأوجه استخداماتها، أن يوازن بين المصادر الدائمة وطويلة الأجل مع أوجه التوظيف طويل الأجل وما بين المصادر القصيرة الأجل وأوجه الاستخدام قصير الأجل.
- 3. تخطيط الإيرادات والمصروفات .**

يقوم البنك بتخطيط إيراداته ومصروفاته من خلال حجم النشاط الذي قام بتخطيطه، والقدر الذي تكون فيه الأنشطة كبيرة ومتعددة، ترتفع معها كمية الإيرادات والمصروفات.

تخطيط الإيرادات

من المعلوم أن تحديد حجم الإيرادات في البنك يؤثر فيه عاملان أساسيان وهما: حجم النشاط المصرفي من جهة، وتحديد أسعار الخدمة المصرفية، وبالتالي عامل المنافسة من جهة أخرى. وحتى يحدد البنك حجم إيراداته المتوقعة يقوم بتحديد الآتي:

- الأموال التي يطلب منه الاحتفاظ بها لدى البنك المركزي.
- الأموال الواجب الاحتفاظ بها في البنك لمواجهة السحوبات.
- وهكذا فإن رصيد الأموال الذي يبقى لدى البنك بعد خصم الأموال سابقة الذكر هو المال الذي يقوم البنك بإقراضه وتسليفه، وبالتالي سيقدر البنك من سعر الفائدة حجم إيراداته المتوقعة للفرع من فروعه، وبالتالي للبنك ككل.
- الإيرادات الأخرى الناتجة عن خدمات البنك المقدمة كخصم السندات، خطابات الضمان، فتح الاعتمادات المستندية، تأجير الخزائن، ويرتبط حجم الإيرادات من هذه الخدمات في البنك بالظروف الاقتصادية حيث يساهم الرواج والانتعاش فيها بتميمته، والكساد والأزمات بتقليصها.
- النفقات والأعباء التي سبق أن احتسبها البنك كخسائر محتملة ثم تمكن من تجنبها كاستردادات الديون المشكوك في تحصيلها التي سبق أن شكل لها مؤونات في الأعوام السابقة (حسان كعان، مرجع سابق، ص 124)
- الإيرادات غير العادية كالأرباح (وهي كل ما يتحقق من ربح نتيجة بيع أصل من أصول الشركة، وكذا ما يتحقق من ربح نتيجة استهلاك وتصفية بعض الأوراق المالية، أو التصرف في أحد الأصول الثابتة أو التعويض عنه). (حسن عبدالنواب: 1971، ص 19).

تخطيط المصروفات

تقسم مصروفات البنك إلى جزأين، مصروفات متغيرة تتعلق وتناسب طردا مع حجم الودائع التي يستلمها من المودعين، والتي يسددها عنها البنك فوائد، والمصروفات التي يتطلبها أداء الخدمات وممارسة الأنشطة البنكية. وتصنف المصروفات حسب الأنظمة المحاسبية الموحدة بالترتيب التالي (صلاح الدين حسن السيسي: 1998، ص 62).

- الفوائد المدفوعة أو المدينة وتتضمن الفوائد المدينة المصرفية المدفوعة على الودائع بمختلف أنواعها
 - مصروفات إدارية كالأجور، النقل، المواصلات، الدعاية والإعلام، والمطبوعات...إلخ.
 - المصروفات التحويلية الجارية كالضرائب، الرسوم، الإهلاكات، الإيجارات
 - التحويلات الجارية التخصيصية كالتبرعات، التعويضات، الغرامات، الخسائر الرأسمالية، مصروفات السنوات الماضية، الديون المعدومة والمخصصات...إلخ.
- ولتقدير حجم النفقات السابقة في البنك يقوم كل قسم، وبناء على حجم النشاط المخطط عن الفترة القادمة بوضع تقديرات لنفقاته المختلفة مستتيرا بحجم نشاطه ومصروفاته المقابلة خلال الأعوام الماضية، مع مراعاة خفض مقدار النفقات الثابتة إلى أكبر حد ممكن. ومن المفيد أن يعود البنك إلى التنفيذ الفعلي في الأعوام السابقة وتحليل أسباب اختلافها عن الأرقام المخططة، حيث قد يكون السبب هو المبالغة في تقدير النفقات المخططة، وعندما يقوم البنك بالإنفاق الفعلي يجده أقل من الإنفاق المخطط، ويضعها في نتيجة مبدئية وهي وفرة في الأداء وهو في الحقيقة غير صحيح، إذ قد يتطلب النشاط المصرفي نفقات أقل من المنفقة فعلا، مما يؤدي إلى نتيجة وهي الإسراف وليس الوفرة. وبعد قيام البنك بتخطيط والمصروفات يمكنه القيام بتخطيط قائمة دخله، والتي تبين الإيرادات التي يتوقع البنك الحصول عليها بمختلف أنواعه، حيث تعد قائمة الدخل على عدة مراحل، تبين كل منها الإيرادات من جهة والمصروفات المقابلة لها من جهة أخرى (حسان كعدان: 1997، ص 126)

فعلى سبيل المثال فالودائع الموجودة لدى البنك تكون عليه تكلفة، وهي الفوائد التي يدفعها لأصحاب هذه الودائع، وعند قيامه بتوظيفها على شكل قروض وسلف، فإنه يحقق إيرادا منها إذا كان هناك مقابلة الإيرادات من جهة والمصاريف من جهة أخرى. ولذلك يجب أن تظهر قائمة الدخل المخططة تفصيلا لتكلفة حيازة الأموال المتوقع الحصول عليها من جهة، وما يقابلها من إيرادات يتوقع الحصول عليها من توظيف هذه الأموال من جهة أخرى،

أما الإيرادات الأخرى والتي تدعى بالإيرادات غير العادية، والتي تعرف بأنها (الإيرادات التي يمكن الحصول عليها ليس كنتيجة لممارسة النشاط الاعتيادي بل بسبب عوامل إدارية أو قانونية أو اقتصادية ، لا يمكن التحكم بها كالتعويضات المتعلقة بمنازعة قانونية أثرت في السنوات الماضية فإنها تقابل المصروفات المتعلقة بها، ويساعد هذا النموذج لقائمة الدخل المخططة للبنك من استخدام مؤشرات ونسب وتطبيقها على كل نوع من أنواع إيراداته التي تعبر بوضوح وتفصيل عن أنشطته المختلفة. (حسين القاضي: 1995 ، ص 149).

المبحث الأول :بطاقة الاداء المتوازن التعريف والمفهوم والأهمية

تمهيد

يتناول هذا الفصل بطاقة الاداء المتوازن بكل جوانبها فى ثلاثة مباحث المبحث الأول يتناول التعريف والمفهوم والأهمية ، ويتناول المبحث الثاني أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الاربعة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخليه ، بعد النمو والتطور) وهي المحاور المكونة لبطاقة الاداء المتوازن ، ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والاستراتيجية .

أولاً : تاريخ التطور الاداري

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب اتخاذ إجراءات إدارية معينة عبر أفضل الآليات والمفاهيم الإدارية . وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة تخطيط ثم قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته.

وبالنظر إلى تاريخ التطور الإداري نجد أنه مر بمراحل كثيرة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن ، في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت دراسات توضح ذلك ، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scored Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو ، و أيضاً يأخذ التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتنبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. (Robert Kaplan and David Norton. 1996.)

تعمل هذه البطاقة علي ترجمة الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية ، وأداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف. حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات الاداء ، كما تساعد الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية.

وهي ذات نظرة مستقبلية للإمام معتمدة على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية والتي من خلالها تخطط من والى المستقبل . أي أنها تمثل خطة عمل وتساهم في التوازن التخطيطي على المستوى القصير والطويل وتحديد الاتجاه الاستراتيجي .

ثانياً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة. (موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010/08/15)
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي ، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات(عبد اللطيف وحنان: 2006، ص144).
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. (موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).
- بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة .

- نظام يحاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة ،

- بطاقة الأداء المتوازن من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي .

وهنا يستطيع الباحث تعريف بطاقة الاداء المتوازن

- بأنها نموذج إداري لوضع قياسات للأداء من عدة منظورات بشكل متوازن تأخذ في الاعتبار الحاضر والمستقبل مقروءاً بالبيانات التاريخية ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة النهائية .

- أيضا يمكن تعريفها علي أنها أسلوب إداري حديث يساعد علي رسم طريق تحقيق أهداف المنظمة وأدائها عبر أربعة أبعاد تتكامل مع بعضها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

إن التعريفات التي وردت في الكتب والمراجع ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة .

كما أنها تعبر عن تحويل لغاية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء ، وأدوات لذلك الاداء والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس الإستراتيجي داخل المنظمة، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية ، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف ، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية حيث يقوم بوصل الرؤية والإستراتيجية بهذه المحاور

ثالثاً : ظهور وتطور بطاقات الأداء المتوازن

فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925 م فهيمرون وأن جميعاً لإجراء اتا لإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج ديوبونت ... الخ ، ولم تعد تكفي لتحقيق موحات المنظمة تفيظلا لتحديات المعاصرة حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (محمد احمد محمد ابوقمر : 2009 ، ص 35)

يتمثل دور الرقابة في بطاقة الاداء المتوازن في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة ، ونتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيداً من التركيز علي قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.

بعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وفي الثمانينات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تساعد في،تحقق التطور المنشود في الأساليب الرقابية ، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة TQM ، الإدارة على أساس النشاط ABM،هندسة العمليات، قياس التكاليف على أساس النشاط ABC ... إلخ .(بومدين يوسف : 2011 ، ص 15)

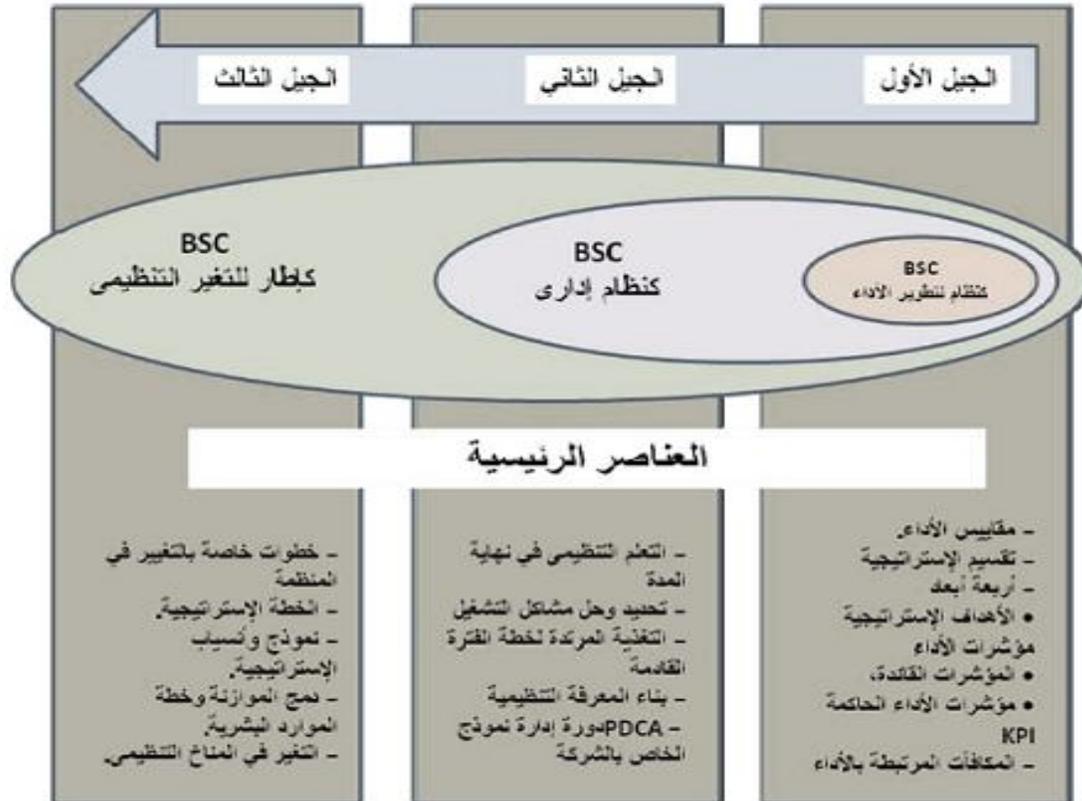
ولإمكانية الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لابد،من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف أنها تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى

نظام لمقاييس الأداء، وهذا أحد أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى كل فرد من منظمات الأعمال إلى الوصول إليه .

قد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال للبطاقة فبدأت المنظمات في استخدامها كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتصبح نظام إداري ، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن خلال المراحل الثلاثة .

شكل رقم (1/1/2)

أجيال وتطور بطاقة الاداء المتوازن



Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

المرحلة الأولى في بداية التسعينات حيث كان الإعتماد على مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية والموزعة بتوازن بين الأبعاد الأربعة وقد شخصت نقاط الضعف خلال هذه المرحلة في الآتي

- ضعف الترابط بين الإستراتيجية والأهداف.
- علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل مباشر بين الأبعاد فقط.

المرحلة الثانية مع بداية التطبيق العملي للبطاقة بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها وتطورات عملية في بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات فضلاً عن عملية الترابط بين الأهداف التي أصبحت أكثر وضوحاً و أهمية .

المرحلة الثالثة تعد المرحلة الأحدث في شكل البطاقات والتي ركزت على خارطة الإستراتيجية حيث جعلت هذه الخارطة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن فلا يمكن تطبيقها دون وجود استراتيجيات واضحة وقد ركزت هذه المرحلة على (تحويل الرؤيا) والتي هي مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس إلى أفعال يدركها ويعمل على أساسها جميع العاملين من خلال قنوات تربط الجميع عبر الأبعاد الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد الإجراءات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) والتي من خلالها يمكن ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع الإجراءات التشغيلية القصيرة الأجل .

رابعاً : مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

- كل بطاقة من بطاقات الأداء المتوازن تشتمل على أربعة بطاقات أساسية وهي:
- **الأهداف Objectives:** تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها التي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة اذ يتم توزيع وتخصيص الأهداف على ابعاد بطاقة

- الاداء المتوازن وتحمل نفس الاهمية الاستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لاتمامها .
- **المؤشرات أو المقاييس (Measures Indicators or)** : هي الاساليب التي تبين للمنظمة مدى النجاح المتحقق فى تنفيذ الأهداف فتسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- **المعايير أو القيم المستهدفة (Target)** : مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم التي تم الوصول اليها مثال تحقيق نسبة رضاء العملاء بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.
- **المبادرات أو الخطوات الإجرائية Initiatives** : تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف . مثال ذلك فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء .

مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي "مثلا" ، ويقيس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك. لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية ،بل قد تكون نوعية أو وصفية. هذا، وقد يكون من المناسب تحديد عدد المؤشرات في كل بطاقة في حدود خمسة أهداف، بحيث يكون المجموع أقل من 20 هدفا.

وهذه تعد الأهداف العليا للمنظمة أو المنشأة، التي يجب أن يسعى الجميع إلى الاشتراك في تحقيقها ، فينبغي بذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المنظمة وطبيعة عملها. (ابوعجيلة رمضان عثمان الغريب : 2012 ص26)

خامساً : هدف ومهام بطاقة الأداء المتوازن

تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل عبر :

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
 - التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- كما تهدف إلى تحديد أهداف دورية "سنوية مثلاً" للمنشأة ، بحيث لا يطغى جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى. في كثير من الأحيان يكون للجانب المادي اهتمام أكثر من النشاطات التي تضعها المنشأة للعام أو الأعوام المقبلة وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد. ليس ذلك بسبب قلة أهمية الجانب المادي ، ولكن لوجود جوانب أخرى يجب العناية بها وتصب في مصلحة الجانب المادي الذي هو من أهم أهداف منظمات الأعمال ، وإلا واجهت المنشأة أو المنظمة مشكلات كثيرة على المدى الطويل ، فمن المهم أن تحاول زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار ، ولكن يجب أن تحافظ على التميز فيما تقوم به المنظمة وتحاول إرضاء العملاء وتطوير أعمالها حتى لا تفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة بشكل مستمر .

سادساً : أهم مزايا وفوائد بطاقة الأداء المتوازن

- تعد أداة اتصال لجعل الإستراتيجية واضحة لجميع العاملين في المنظمة وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة للأداء على مستوى المنظمة ككل، وأشمل من مراقبة قياس أداء الفرد لوحده وإنتاجيته .
- تعد طريقة لموازنة النواحي المالية وغير المالية في المنظمة ، وليس بديلاً لقياس الأداء ضمن الأبعاد الأربعة المشار إليها.
- ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة بالأهداف الفرعية بالإستراتيجية .
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.
- تمديد الإدارة بصورة شاملة عن العمليات بالمنظمة .
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة كالملاك والعملاء

- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات ، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة .

سابعاً : التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

- ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:
- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية .
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي .
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

ثامناً : خطوات بناء بطاقة الاداء المتوازن

- حدد (Norton & kablen)أربعة خطوات رئيسية لمنهجية بناء وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن هي على النحو التالي :
- الخطوة الأولى :** تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الاداء ، من خلال فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتي تكون البطاقة انعكاس على الإستراتيجية ويكون ذلك من خلال ما يلي :
- تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في المنظمة والصعوبات المحتملة .

- تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف و بالإطار العام للشركة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى .

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الإستراتيجية ، إن تصميم بطاقة قياس الاداء بناءا على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى يكون ذلك من خلال :

- الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة إستراتيجية والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك

- الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي اخذا في الاعتبار إستراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير

- تقسيم الفريق إلي 4 مجموعات كل مجموعته مسئولة عن منظور من الأربعة والاحتياجات من المخرجات تكون محددة في إستراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف .

الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية ، تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات من خلال

- تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس النهائية لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينها .

- عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الاداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال

الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل ، المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام ويتم من هلال ما يلي :

- وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الانجاز لأجل بطاقة الاداء المتوازن التي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم .

- مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الانجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي تدعم هذا البرنامج .

تاسعاً : تكامل بطاقة الاداء مع نظام إدارة المنظمة

إن بطاقة الاداء المتوازن يجب ان تبني على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة وإستراتيجيتها بحيث يصبح الأفراد مهتمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي ونتابع النتائج الأفراد أولاً بأول . حيث إن نموذج بطاقة الاداء المتوازن ليس نظام قياس فقط ،بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة. وكتعبير تدل بطاقة الاداء المتوازنة " على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال".

انتشر استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC في عديد من الشركات والمؤسسات وهي في صورتها الأصلية المكونة من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تحوي أهدافاً

لمجال واحد ، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل .

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الاداء المتوازن

مقدمه

يقوم مقياس الأداء المتوازن في شكله العياري على أربعة محاور ويجب أن تطبق وتؤخذ هذه المحاور بشكل متوازن أي لا يتم التركيز على جانب أكثر من الجوانب الاخري حيث أن كل جانب له أهمية خاصة ودور لا يقل أهميه عن الجوانب الاخري كما أن هذه الجوانب مترابطة مع بعضها كما سنتظهره هذه الدراسة .

تركيز المنظمة على هذه المحاور يستدعي الرقابة والتوجيه يوم بيوم, لذلك يبني مفهوم البطاقة من حيث الزمن على ثلاثة أبعاد (الأمس, اليوم, وغداً), أي ماذا يمكننا أن نفعل اليوم من أجل الغد, ربما لا يظهر الأثر المالي لبعض الأعمال حتى بعد غد هذا ما يستدعي من المنظمة بُعد النظر والسعي للاستمرار وليس فقط على تحقيق النسب المالية الأساسية أو المقاييس غير المالية. تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي, و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، (محمد حسن محمد عبد العظيم: 2005، ص:26).

إذا بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع ابعاد:

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

أولاً : البعد المالي

يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث إن جميع هذه المحاور ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلي تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم EPS أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة . فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة. كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدني.

ويعني هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مساهمة الإستراتيجية وتطبيقات

ها في تحقيق

التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات تنفيذ هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية للمنظمة .

تستخدم المؤشرات المالية لأن منظمات الأعمال عموماً تهدف أساساً للربح ومن وظائفها تعظيم مستحقات المساهمين. ومن المهم هنا اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل مثل حقوق الملكية وصافي الربح ونصيب المودعين وغيرها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق إستراتيجيتين :

أ. إستراتيجية نمو الإيرادات : إما عن طريق تحقيق إيرادات اضافية من خدمات جديدة أو عملاء جدد إما عن طريق تعميق العلاقة مع العملاء الحاليين وإيجاد خدمات ملائمة لهم

ب. إستراتيجيه نمو الانتاجية تحسين هيكل التكلفة بتخفيض المصروفات أو كفاءة استخدام الأصول

أهم المؤشرات لهذا المحور

- مقاييس الربحية

يمكن قياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي ومعدل العائد على الاستثمار أو بالقيمة المضافة مثلاً
ل ذلك :

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية

معدل عائد الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر

- **مقاييس الإنتاجية** إن هذه المقاييس تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات المستهدفة من احد عناصر المدخلات والهدف منها تقييم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج

- **نمو المبيعات** الهدف منه تقويم قسم المبيعات ومدى فاعلية أداءه وسلوك المبيعات خلال سنوات المتعاقبة ويتم احتسابها كآتي:

مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة / مبيعات السنة السابقة × 100%

- **التدفقات النقدية** نستخدم هذه المقاييس لتقويم أداء إدارة المنظمة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات وتقاس حسب المعادلة الآتية -:

رصيد آخر المدة = رصيد أول المدة + المقبوضات النقدية - المدفوعات النقدية

فضلاً عن ذلك يمكن للموازنة النقدية دور لمساعدة الإدارة في التخطيط واستثمار الفائض وتوفير مصادر للتمويل في حالة وجود عجز نقدي يمكن أيضاً توضيح المقاييس والأهداف الخاصة بالبعد المالي كآتي:

جدول رقم (1/2/2)

المقاييس	الأهداف
نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة	النمو في الإيرادات
ربحية المنتجات والعملاء	زيادة عدد المنتجات الجديدة
نسبة الإيرادات الناجمة عن رفع الأسعار	زيادة العملاء وإيجاد أسواق جديدة

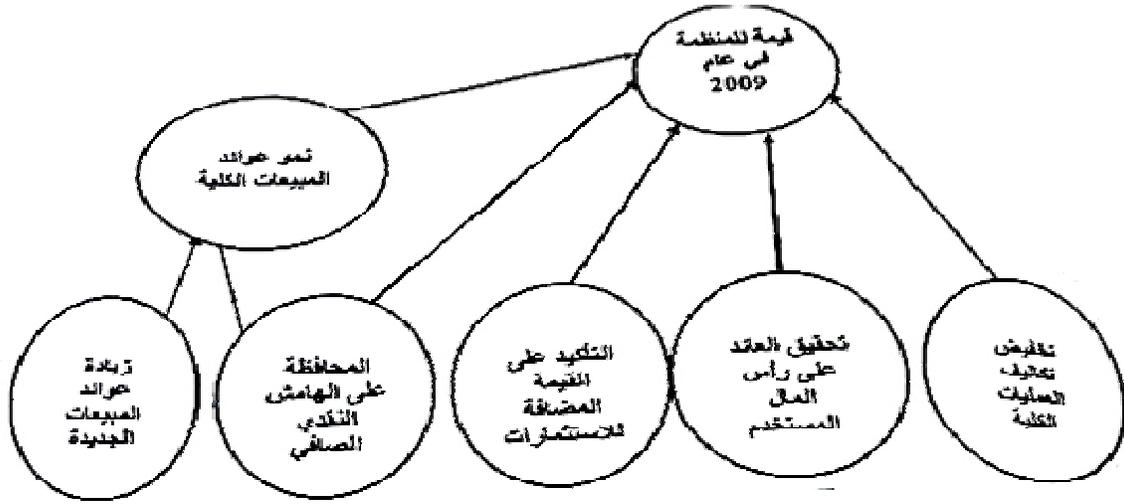
	الاعتماد على استراتيجيات أسعار جديدة
تكلفة إنتاج الوحدة الكلفة لكل منفذ توزيع	تخفيض التكاليف . تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة تخفيض تكاليف منافذ التوزيع
العائد على الاستثمارات	استغلال الموجودات . تحسين استغلال الموجودات

الجانب المالي يركز على قياس الاداء المالي في الأجل القصير ، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل ، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج . هذا وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً : فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في أبعاد بطاقة الاداء المتوازن الاخري . حيث يجب أن ترتبط كل الأهداف والقياسات في الأبعاد الاخري لبطاقة الاداء المتوازن بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف في البعد المالي وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي ان تمكن وحدة الأعمال على تحقيق أهدافها المالية .

شكل يوضح البعد المالي في بطاقة الاداء المتوازن

شكل رقم (1/2/2)

قيمة المنظمة باستخدام البعد المالي في بطاقة الاداء المتوازن



يتضح من الشكل ان قيمة المنظمة التي تسعى إلي تحقيقها ، تتمثل في القيام بمجموعة الأنشطة والعمليات التنظيمية ، وبتعريف على المنظمات العمل على التوازن بين هذه الأنشطة والعمليات حتى تمكن من تحقيق نتائجها المرجوة . (معتصم فضل عبدالرحيم عبدالحميد : 2014 ، ص85)

وقد تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهي ثلاثة

مراحل رئيسية (Kaplan, Norton, 1992:77-78)

مرحلة النمو Growth: حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها وتركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين .

مرحلة الاستمرارية Sustain: ففي هذه المرحلة تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس المالية التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل والنتائج من التشغيل والعائد على المساهمين والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية .

مرحلة النضج Harvest: في هذه المرحلة تسعى المنظمة على حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين ، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

من هنا نخلص إلى ان الاداء المالي يهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من خلال المراحل والأساليب المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب ، والمقاييس المالية هي معروفة لدي منظمات الأعمال تترجم ما يصبو إليه الملاك بصورة واضحة وتوضح مقاييس الاداء المالية مدي مساهمة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المنشأة في تحقيق الأرباح المستهدفة وتهدف مقاييس الاداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- استمرار وبقاء المنشأة : من خلال مؤشرات زيادة التدفقات النقدية .
- نجاح وتفوق المنشأة : من خلال قياس مدي تحقيق نمو في المبيعات السنوية والربح سنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام .
- تقدم المنشأة : يمكن قياسه بزيادة الحصة السوقية وزيادة العائد على حقوق الملاك

وهذه الأهداف بالرغم من أنها لا تترجم إستراتيجية المنشأة لأنها تعبر عن النتائج التاريخية أكثر وليست مستقبليه وهي مستوحاة من قوائم مالية تستخدم القيم التاريخية.

ثانياً : بعد العملاء

أثبتت الفلسفة الإدارية الحديثة أهمية الاهتمام بالعملاء ، لوجود علاقة ايجابية في مدي إدراك أهمية التركيز على العميل وأهمية رضا العملاء في أي منظمة وتدعي المؤشرات الرئيسية وفقاً لهذا البعد : إن لم يتم إرضاء العملاء فسيتجهون لموردين آخرين لتلقي حاجاتهم والأداء المنخفض وفقاً لهذا البعد مؤشر رئيسي للانحدار المقبل حتى ولو كانت الصورة المالية الحالية جيدة فالاهتمام بهذا الجانب يؤدي إلى الحفاظ على العملاء الحاليين وعدم البحث عن جهات منافسة أخرى . فالأداء السيئ يؤدي إلى

تراجع مستقبلي حتى لو كانت الصورة المالية مشرقة وبالتالي بهدف الحفاظ على العملاء وفقا لهذه البطاقة على المنظمة أن تقوم بتحليل شرائح زبائننا بناء على نوع العملاء ونوع العمليات التي تستخدمها المنظمة لتوفير المنتجات وخدمات العملاء (معتصم فضل عبدالرحيم عبدالحميد : 2014 ص 87) يدور هذا المحور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

- كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لعملائها الحاليين؟
- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟
- كيف تتمكن المنظمة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم ، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها ؟

وتعتمد معظم المنظمات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع إستراتيجيتها ، وذلك لإسهامها في نجاح المنظمة في المنافسة ، وبقائها ، واستمرارية نشاطها في السوق، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة ، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء .

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي لا يريدها العميل. فهو مثلاً لا يريد الانتظار في الصف للحصول على الخدمة، ولا يريد معلومات غير مفيدة من أفراد مضمليين يتعاملون معه بشكل غير لائق. ولكن العملاء يريدون أداء أعمالهم وتنفيذ وعودهم، وتحقيق أهدافهم.

ويركز هذا البعد خدمة العميل على تحقيق توقعاته. والهدف هو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق رضاء العميل. وذلك من خلال التوجه نحو التركيز على تحديد وفهم حاجات العميل التي صممت لتحقيق التوقعات. وعلى الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامه

لمعظم العملاء تتضمن سرعة الإتصال بالمنظمة، سرعة البت في الشكاوى، سرعة الحصول على الخدمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن يكون لديها نظاما للجودة، والمعلومات. (د. عبد الرحيم محمد : 2007 ،ص14)

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح يشمل الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء ورضا العملاء عن طريق تقديم خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء ،وتحسين الخدمة أو أساليب تقديم الخدمة .

ومن هنا فإن (كابلان و أتكسون) قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء هي:

Customer Satisfaction	- رضا العملاء
Customer Retention	- الاحتفاظ بالعملاء
Customer Acquisition	- اكتساب عملاء جدد
Customer Profitability	- ربحية العميل
Market Share	- الحصة السوقية
Account Share	- المساهمة في الحساب

أثرت بيئة الأعمال الحديثة في هذا المجال من زاويتين ، تتمثل الأولى في زيادة التكاليف التسويقية لدي منظمات الأعمال أما الثانية تتمثل في زيادة درجة الوعي والمعرفة لدي العملاء ومن ثم زيادة تطلعاتهم نحو منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة .

كل اهتمامات العملاء تقع في 4 تصنيفات وهي (الزمن، الجودة ، الاداء، الخدمات، التكلفة) والزمن المحدد يقيس الزمن المطلوب للمنظمة لتلبية احتياجات

عملائها للمنتجات الحالية و يقاس من زمن استلام الطلب إلى زمن التسليم الفعلي للمنتج أو الخدمة للعميل .

الجودة تقيس مستوى العيب للمنتج المحضر كما يتصوره و يقيسه العميل ، وكذلك الجودة يمكن أن تقيس زمن التسليم في وقته ان صح زمن تتبؤ المنظمة بالتسليم ، تضافر الاداء مع الخدمة يقيس هل المنتجات والخدمات تساهم في خلق منفعة للعميل . ولكي تعمل بطاقة الاداء المتوازن يجب على المنظمات أن تبين أهدافا للزمن والجودة والأداء والخدمة ومن ثم تترجم إلى قياسات محددة (Kaplan, Norton, 1992:73-)

(74)

عادة ما تختار منظمات الأعمال في بعد العميل مقاييس تنتمي إلى أحدي مجموعتين من القياسات ، المجموعة الأولى قياسات شاملة ترغب معظم المنظمات في التركيز عليها وهي تشير إلى القيمة التي يمكن للمنظمة ان توصلها إلى عملائها بشكل جيد ولذلك يشق منها مقاييس قد أطلق عليها Kaplan, Norton مجموعة المقاييس الرئيسية وهي :

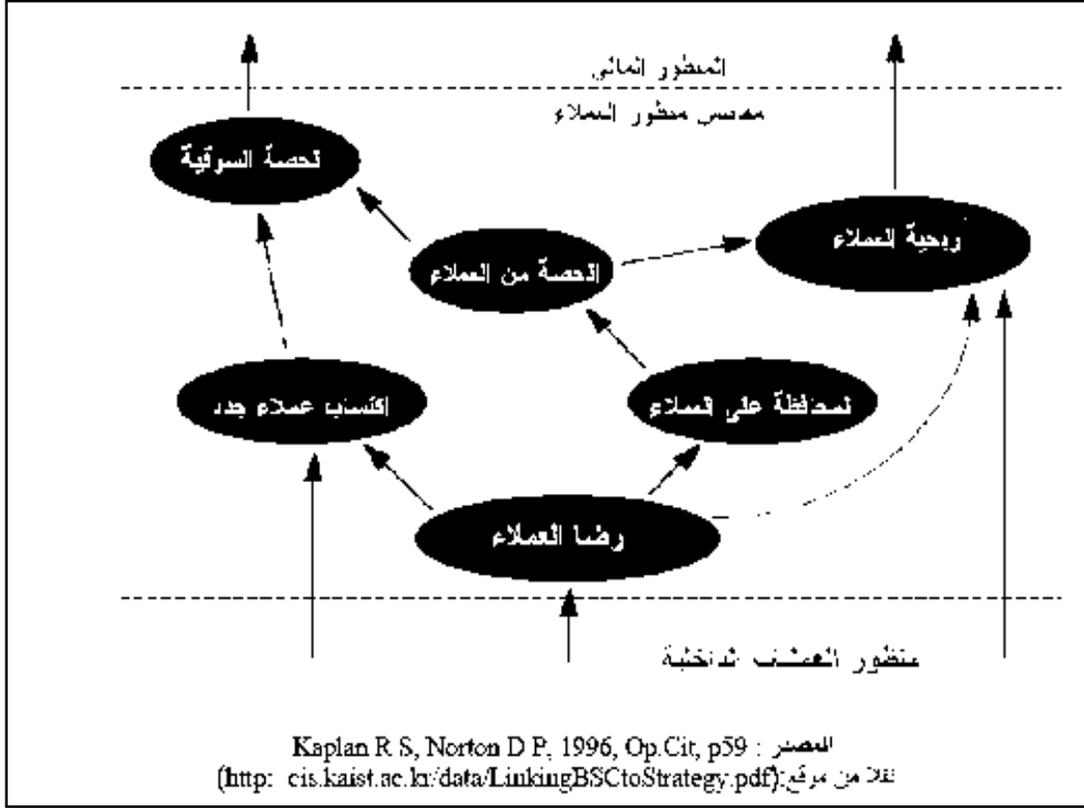
- حصة المنشأة من السوق : وهي تعكس نصيب المؤسسة من السوق الحالي .
- اكتساب عميل : وهي معدل جذب المنظمة لعملاء جدد أو إجمالي المبيعات للعملاء الجدد .
- الحفاظ على العميل : وهو معدل بقاء أو المحافظة على استمرار العلاقات مع العملاء ويمكن قياسه بالنسبة المئوية لنمو الأعمال مع العملاء الموجودين أو التكرار لشراء منتجات المنشأة .
- رضا العميل : حيث يتم تقدير مستوى رضا العملاء من خلال الدراسات المسحية أو مقابلي كبار العملاء أو الاتصال بهم ، وتقوم بعض المنظمات بقياس رضا العميل بعد بيع منتجاتها أو اداء خدماتها من خلال دراسة وتحليل شكاوي العملاء وتوصياتهم ، إلا أن المدخل الأكثر فعالية لقياس رضا العملاء هو ان تقوم

المنظمة بدراسة مسحية لعملائها على أساس دوري ، وان تأخذ هذه الدراسات شكل مقابلات شخصية لعينات من العملاء وقوائم استقصاء مكتوبة وذلك بهدف الحصول علي معلومات تشير إلى مشاكل الجودة أو الاداء قبل ان تؤثر على الأرباح .
إن الأهداف الإستراتيجية من منظور العملاء تهتم بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة والتي تهدف إلى .

- تحليل مستوي الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء .
- محاولة التأثير على سلوك العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة .
- إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوي الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم

شكل رقم (2/2/2)

منظور العمليات الداخلية في بطاقة الاداء المتوازن



من الشكل أعلاه يلاحظ الباحث ارتباط عمليات رضا العملاء ضمن منظور العمليات الداخلية هو الأساس الذي يؤدي إلى حدوث نتيجتين هما إكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين للمنظمة مما يعظم من الحصة السوقية للمنظمة وتزيد من الربحية مما يصب مباشرة في مصلحة البعد المالي للمنظمة .

إن عناية ورعاية العميل يعتبران علي نحو متزايد خط أساس معيار اداء منظمات الأعمال ومعيار محتمل للبراعة في أي منظمة ورضا العميل يقاس كمؤشرات قيادية لقيادة مستقبل الاداء المالي ، حيث تشير دراسات السوق الكلية إلى أن رضا العميل يعتبر دليلا لتحسين الأوضاع للنتائج المالية ، وعلى هذا فإن منظمات الأعمال تحمي وتروج لكل النشاطات التي تتعامل بها مع العملاء ، لان العملاء هم أصحاب الحصص الرئيسيون الذين يشكلون الاتجاه الاستراتيجي لكل المنظمات (معتصم فضل عبدالرحيم عبدالحميد : 2014 ص89)

إن قياس القيم من وجهه بعد العملاء تمثل المميزات التي توفرها منظمات الأعمال لعملائها من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم لتحقيق ولاء العميل ورضائه وعلى سبيل المثال قد يجد العملاء قيمة في تخفيض وقت النقل أو في التطوير المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة لهم ، أو في إدخال منتجات جديدة لإشباع رغباتهم . وتختلف القيمة من وجهه نظر العميل حسب القطاعات المختلفة للمنظمات .
مؤشرات قياس منظور العملاء .

المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين تبعا للسؤالين

- كيف يرانا العملاء ؟ (رؤية أو منظور العميل)

- كيف نري عملائنا ؟ (وجهة نظر المؤسسة التركيز على العملاء)

ويمكننا التعرف علي ذلك من خلال سلوكهم مثل الشكاوي وتكرار عمليات الشراء من خلال مسح الاتجاهات ، وتتضمن صورتنا عند العميل أيضا نصيبنا في مشترياته وبعض المؤشرات لهذا المنظور (عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية : 2006 ، ص 258)

- عدد العملاء .

- النصيب أو الحصة في السوق

- المبيعات السنوية للعميل الواحد .

- درجة الاحتفاظ بالعميل (عدد أو نسبة) .

- متوسط الإنفاق على علاقات العملاء .

- مؤشر رضا العملاء .

- مؤشر ولاء العملاء

- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد .

- عدد الزيارات للعملاء .

- عدد الشكاوي للعملاء .

- نفقات وتكاليف التسويق .
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية.
- متوسط مدة العلاقة بالعميل .
- متوسط حجم العميل (بالمبلغ) .

إن إستراتيجية المنظمة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات فالقيمة المقترحة هلي ليست وسيلة لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية (ابراهيم باشريك محمد نور : 2013 ، ص38)

وهذا المحور يشكل قلب المقاييس فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل سوف لن تتولد إيرادات وستدهور المنشأة وتختفي من السوق .

لذلك يجب توجيه جانب كبير من الجهد نحو تقرير كيفية زيادة والاحتفاظ بولاء العملاء ولكي تعي المنظمة ما يتوجب عليها عمله يجب أن تلم الماما واقياً بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء ، وان تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج بالنسبة لهم وعلية يجب ان تصنف قطاعات العملاء ، وتحدد الأساليب التي سيتم اعتمادها للمنافسة وكذا السياسات التي ستطبق في هذه النواحي ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية ، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء ايضاً يجب على المؤسسة رصد أي تغيرات على الجودة ، وقت التسليم ، القدرة على التسليم ... الخ وينبغي التنبه للتغيرات التي تحدث والتغيرات المتوقعة حدوثها وان تكون المؤسسة وان تكون قادرة على الاستجابة السريعة علاوة على ذلك ينبغي على المؤسسة عدم الإفراط

في الارتباط والتعلق بعملائها ومنتجاتها القائمة ، فقد يكون لديها من الإمكانيات وقدرات موظفيها ما يمكنها من اجتذاب عملاء جدد وطرح منتجات جديدة.(السيد يوسف السيد رجب : ، ص106)

بعد العمليات الداخلية

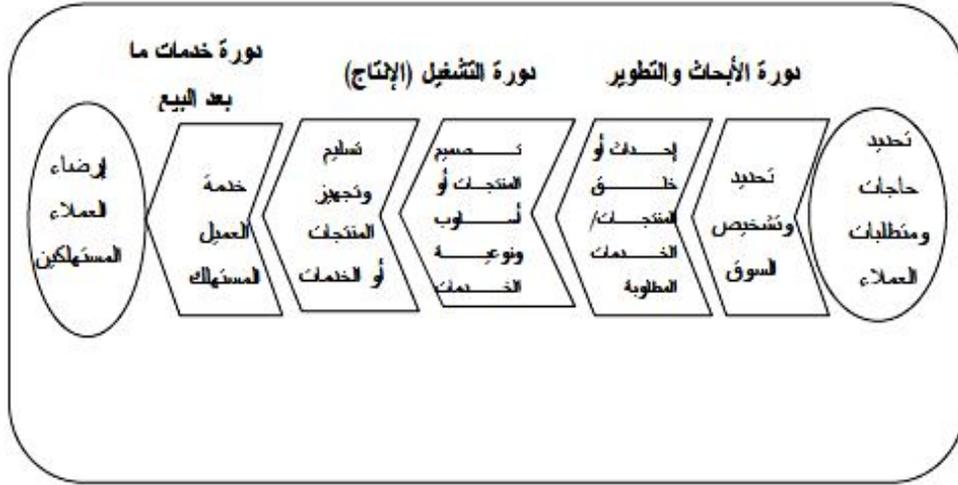
من خلال هذا البعد يمكن الإجابة على هذا التساؤل : لكي نرضى أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها ؟؟؟؟؟ يهتم هذا البعد بقياس الاداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق ، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم خدمات العملاء بهدف رفع درجات رضا العميل.يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية ، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض: 2009، 103).

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (الشيشيني: 2004، 112)

حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة ، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين(الغروري:1998،64)

كما يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء ، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته ولن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم ، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين. وتتقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل التالي

شكل رقم (3/2/2)



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371).

الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تُحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية)

الدورة الثانية : وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية و أجور مباشرة وتكاليف مساندة.

الدورة الثالثة : والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم .(محمد احمد

محمد ابوقمر : 2009 ، ص 45)

مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات .
- التسليم في الوقت المحدد .
- معدل الاداء اليومي .
- الوقت المعياري (من الطلب وحتى التسليم) .
- متوسط الوقت المستغرق فالمعلومات.
- التحسن في الإنتاجية .
- طاقة أو سعة تكنولوجيا المعلومات .
- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية .
- تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة .
- المصروفات الإدارية للعامل.(عبدالحميد عبدالفتاح المغربي : 2006، ص 260)

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية

العملية الأولى: عمليات التحديث Innovation Process: وهي تقديم منتجات جديدة تحدد في ضوء احتياجات العميل وتتضمن تحديد السوق وابتكار المنتج أو الخدمة الجديدة وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات من الناحية العملية تمر عملية تقييم أداء العمليات المتصل بتطوير المنتجات بهرم متدرج مكون من ثلاثة مستويات، فعند القمة يوجد مستوى نظام إدارة الأعمال الذي يركز على الاتجاه الاستراتيجي والترابط والتكامل والعلاقات الإستراتيجية، أما المستوى الوسط فتوجد فيه عملية تكوين المنتجات أو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة البحوث والتطوير، وعند المستوى الأدنى توجد نظم إدارة المشروعات والبرامج .(محمد خالد المهاني :2008 ، الملتقي العربي الثالث ص12)

العملية الثانية: عملية التشغيل Operations Process: تتمثل بعمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة فعلاً للعملاء وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى العملاء.

العملية الثالثة: خدمات ما بعد البيع Post sales Service: تقديم الخدمات المناسبة للعملاء بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة بالسرعة والدقة المطلوبة. ومن الملاحظ أنه في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء، يكون التركيز في عمليات التشغيل الداخلية على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً، أما في ظل النظام المتوازن للأداء فإنه يقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من أن تلبي احتياجات العميل مما يساعد أيضاً في تحقيق الأهداف المالية.

ويمكن في هذا المحور استخدام النظم المحاسبية الحديثة مثل محاسبة تكلفة النشاط Activity - Based Costing ونظم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أجل وصل إستراتيجية المنظمة بإدارة العمليات التشغيلية. هي (ورشة عمل : 2008 ، ص13)

الخاتمة

يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية لضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، وأيضاً من الأنظمة المهمة نظام خدمة ما بعد البيع (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...) ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

خدمة توصيل المبيعات ، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : ص 8)

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنظمة الداخلية، ويتضمن التحليل في الغالب التعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها. ومع ذلك فكثيراً ما تكون الروابط والعلاقات بين العمليات الداخلية في المنظمة والمنشآت الأخرى المتعاونة معها وطيدة إلى الحد الذي يستلزم دراستها، وهنا تكون لدينا الفرصة للاختيار بين ما يشمله منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية (حاتم نبيل 2011 ، ص 39)

إما أن يقتصر منظور العملاء على من يتلقون منتجات المنظمة، وفي هذه الحالة يجب أن نوسع منظور العمليات الداخلية ليشمل شركاء نتعاون معهم مثال : موردون تربطنا بهم علاقات طويلة المدى وربما حتى نشترك معهم في نظم حاسب آلي. أو أن يتسع منظور العملاء ليشمل بؤرة تركيز خارجية أكبر، وفيه تصف استراتيجيتنا لكل هذه العلاقات الخارجية، فيما يحتفظ منظور العمليات الداخلية بالتركيز على الأنشطة والعمليات الداخلية البحتة.

مما سبق يتضح أن العمليات الداخلية هي حجر الأساس في قدرة المؤسسات الأدائية والتنافسية حيث تمثل العمليات والأنشطة من خلال هذا البعد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تجاه العملاء والمساهمين لذلك يتعين على المنظمات توفير البيئة اللازمة من خلال الاهتمام بالأصول غير الملموسة (رأس المال البشري و المعلوماتي والتنظيمي) التي تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح . كما أن نجاح المنظمة في بعد العمليات يقود إلى النجاح في بعد العملاء بتقديم المنتجات والخدمات التي تتال رضاهم وبالتالي

يؤثر على البعد المالي بتحقيق النتائج والأهداف المنشودة لأصحاب المصالح المختلفة في المنظمات. (معتصم فضل عبدالرحيم عبدالحميد: 2014، ص94)

ثالثاً : بعد النمو والتعلم :

يمكن منظور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

1. الجوانب التقنية

إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار بجانب ظهور تقنيات جديدة بشكل مستمر يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطورها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة ، ومن ثم يجب أن تجرى المنشأة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي تمويلها وتبنيها.

2. تحسين القدرات

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات :

- قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)
- فعالية أنظمة المعلومات،

- التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي سنخرج المنظمة التي لا تتطور من المنافسة والسوق. واستخدام هذه البطاقة يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى. يحتوي هذا الجانب علي عدد من المعايير

- مستوى القدرة الفردية: ويعتني بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة للأفراد
- الإبداعية الفردية في الإدارة، والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
- رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته .
- ربحية الموظف، ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة .
- الاحتفاظ بالموظف، الذي يشدد على مقياس الكفاءة

3. التغذية العكسية والتعليم

إن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر أحد عوامل التعلم، حيث إن تقييم الأداء الحالي يبين مواطني القوة والضعف في المنظمة ويبيّن مواطني القصور ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجيات المنظمة. (عوض: 2009 ، 89)

- التعلم من اجل التحسين ومنح الخبرة
- التعلم من اجل معرفه احتياجات العملاء بشكل أفضل .
- التعلم لتحقيق ميزة من أوجه التكامل .

وحسب روبرت كابلن وديفيد نورتن ان بعد التعلم والنمو يصف الأصول غير الملموسة للمنظمة ودورها في الإستراتيجية في ثلاثة مجموعات مختلفة من الموجودات غير الملموسة والضرورية لتنفيذ الإستراتيجية وهي :

- قدرات العاملين (رأس المال البشري) .
- أنظمة المعلومات (رأس المال المعلوماتي) .
- الإجراءات التنظيمية (رأس المال التنظيمي) .

ويقوم هذا المنظور اداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية (خبراء : 2009 ، ص112)

- رضاء العاملين من خلال استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز ، فرص الترقية المتاحة للعاملين ، نوعيه المهام الوظيفية، نمط الإشراف ، ظروف العمل ،العلاقة مع مجموعة العمل) .
- المحافظة على العاملين : يعد معدل دوران العمل من أهم المقاييس إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.
- إنتاجية العاملين : ان مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل لنسبة الإيرادات إلي عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلي عدد العاملين .

إن بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي

للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير

والتحسين المستمر الضروري للبقاء

في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله لاحتفاظها بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهمها وشبا عاجات العمل

، وتطور تلك المعرفة إلى جانبها اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءات والإنتاجية الضرورية

للعمليات التي تخلق قيمة للعميل (المغربي: 2006 ، ص20)

ويعد هذا البعد ذوا أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العامل

ينداخل المنظمة كونها البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة

الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والنتيجة صلباً النهائية لتحقيقاً لأهدافاً الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر

تكنولوجيا المعلومات والوصول لتحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغاياتهم، أي تحدد

كيفية كفاءتها واستمرار المنظمة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها (البشتاوي: 2004، ص 403)

ويركز بعد التعليم والنمو على كيفية تكيف المنظمة بما عليه مع الظروف والمتغيرة، وبمعنى

آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف

قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر

للمعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات

والمشاكل، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين (الغروري، 1998، ص 65)

4. المنافسة

يجب على المنظمة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين

ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة على المنتجات

والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء و ضمان

ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمة باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء

والمساهمين، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى

مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي :

الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين

عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير

الإجراءات التنظيمية. فيجب على كل العاملين في المنظمة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار

والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في

المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفعالية، ويجب البحث عن

طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم (Kaplan and Atkinson, 1998: 372)

يعتبر هذا البعد أساس في الاستمرارية والمنافسة حيث يحدد البنية التحتية التي يجب على منظمات الأعمال إنشاؤها لتحقيق التحسن والنمو طويل الأجل فليس من المتوقع أن تحقق المؤسسات أهدافها طويلة الأجل بالنسبة للعملاء والعمليات الداخلية اعتمادا على التقدم التقني السائد و الإمكانيات المتاحة حاليا كما تتطلب المنافسة العالمية أيضا ان تتحسن المنظمات باستمرار من خلال إمكانياتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين (K&N1996:63).

5. الخاتمة

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية. ويلاحظ من الاستعراض السابق للمكونات الأساسية لنظام التقييم المتوازن للأداء أن الجوانب الثلاثة الأولى تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة. ويتم إشباع هذه الفجوة من خلال المحور الأخير والممثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة. ويمكن استخلاص مجموعة من الحقائق حول تطبيق هذا النظام بمحاورة الأربعة أهمها ما يلي: (محمد محمود يوسف: 2005 ص 141)

- اعتماد النظام على مقاييس مركبة Multiple Measures وليس مؤشرات أو مقاييس أحادية ، كما أن المقاييس التي تستخدم في نظام التقييم المتوازن يرتبط

كل منها (في كل محور من المحاور الأربعة) بالأهداف الاستراتيجية للمحور الخاص بها والهدف الاستراتيجي النهائي للمؤسسة.

- العلاقات الارتباطية بين المحاور الأربعة التي يتضمنها نظام التقييم المتوازن للأداء تستند إلى علاقة السبب والنتيجة. ونظراً لأن استراتيجية المؤسسة تمثل مجموعة من الفروض الاحتمالية حول علاقات السبب والنتيجة فإن نظام القياس في هذا النظام يحدد هذه العلاقات ويربطها معاً بما يمكن من إدارتها داخل المؤسسة في منظومة عمل كسلسلة لعلاقة السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة. فعلى سبيل المثال لن يتأتى تحقيق هدف استراتيجي للمؤسسة من خلال تعظيم صافي الثروة للمساهمين وتحسين معدل ربحية السهم إلا إذا تم تدعيم جانب التعلم والنمو بما يؤهل طاقة العمل على تحسين وضع عمليات التشغيل الداخلية وتحسين الأداء والإنتاج بما يحقق رضاء العملاء ويمكن من الحفاظ عليهما بل وزيادتهما وتحسين الشريحة التسويقية للمؤسسة. وينعكس ذلك بالنفع المالي ككل على الربحية والمساهمين. ومن ثم فإن علاقات السبب والنتيجة في تحقيق الهدف الاستراتيجي تكون قائمة دائماً بين المحاور الأربعة التي تكون هذا النظام لتقييم الأداء داخل المؤسسة.

- يتطلب تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء تحديد واستخدام ما يعرف بمحركات الأداء Performance Drivers. وتمثل مؤشرات تستخدم للتعرف على ما إذا كانت الاستراتيجية قد تم تطبيقها بنجاح أم لا. فمثلاً معرفة نسبة الوحدات المعيبة أو التي تحتاج إلى إعادة تشغيل تعتبر مؤشراً مهماً في الآجل القصير حيث يتم تقييم أداء عمليات التشغيل. أما في حالة عدم معرفة محرك الأداء فإنه يصعب تدعيم موقف المؤسسة في السوق وتحقيق رضاء العملاء وعمليات التطوير. ولذلك فإن هذه المؤشرات يجب ربطها كعلاقة مع ما يعرف بمحركات الأداء مثل تحقيق رضاء العملاء، فإن ما يحرك الأداء نحو هذا الهدف قد يكون اختصار فترة تسليم

البضاعة، أو رفع مستوى الجودة إلى حدود معينة، أو خفض نسبة الوحدات المعيبة.

- يرى البعض (Kaplan & Norton, 2001) أن المحاور الأربعة للنظام لا تكفي وحدها لنجاح تطبيقه، حيث إنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصباً فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الاهتمام نحو الأثر على الأطراف والمجتمع المحيط ككل، ففي مثل هذه الحالات يجب إدخال اهتمامات تلك الأطراف ضمن البعد الاستراتيجي للمؤسسة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأدائها.

- ينظر نظام التقييم المتوازن للأداء عند تطبيقه إلى المؤسسة كوحدة واحدة، ويتم صياغة الاستراتيجية في ضوء مفهوم وحدة النشاط الأساسية داخل المؤسسة Strategic Business Unit - SBU حيث يدخل كل قسم أو فرع تابع لهذه الوحدة داخل النظام المطبق لتقييم الأداء. بمعنى أن النظام يطبق على المؤسسة ككل ووحدة واحدة بما تتضمنه من فروع أو أقسام أو وحدات أو مصانع تابعة لها.

المبحث الثالث: العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والإستراتيجية أولاً : العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تتربط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية Causal Chain ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton

علناً لأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية. (صالح بلاسكة: 2011 ، ص 37)

حيث

يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخلية بعد نفسه، فمثلاً إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفاءهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردود للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية Map strategy التي تعرف بأنها شكل يقوم برسم وتحديد العمليات التي تحول لأصول غير ملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات .

وقد افترض كل من Kaplan & Norton إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركاً لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركاً للمقاييس المالية. وبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل

التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلاً) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب والجودة العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية)، وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعليم والنمو). لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى .

هنالك علاقات سببية و تبادلية تظهر بين محاور بطاقات الاداء المتوازن بحيث تتفاعل فيما بينها في علاقات سببية حيث تصب جميع المحاور الثلاثة في المحور المالي، وهذا يتضمن حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، فالافتراض هنا

يظهر أن التحسن في منظور النمو والتعليم يؤدي إلى التحسن في العمليات الداخلية وبالتالي
تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء وبالتالي على النتائج المالية.

أما العلاقة التبادلية، فتتضح في القول بأن

التحسين في العمليات الداخلية يتوقف فعلاً على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم
للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسين في العمليات الداخلية وتكاليف
البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة. (فاطمة
شديسو يل معوض: 2007، ص 107)

ثانياً : ارتباط الجوانب الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بالإستراتيجية

ارتبط هذا المفهوم قديماً بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك
والأساليب والوسائل المستخدمة والنتائج منها تحقيق الأهداف فالنهائي لكسب الحرب بصورتها
الشمولية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى المجال الإداري وصارت مفضلة لدى منظمات
الأعمال وغيرهما من المنظمات الأخرى بالنسبة لمبتدئين تحليلييينها وتحقيق المبادرات والريادة في
تحقيق الكفاءة والفاعلية والقدرة على المنافسة في ظل بيئة الأعمال الحالية حيث تستخدم بطاقة
قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية. (محمد احمد محمد ابوقمر 2009 ،
ص 62)

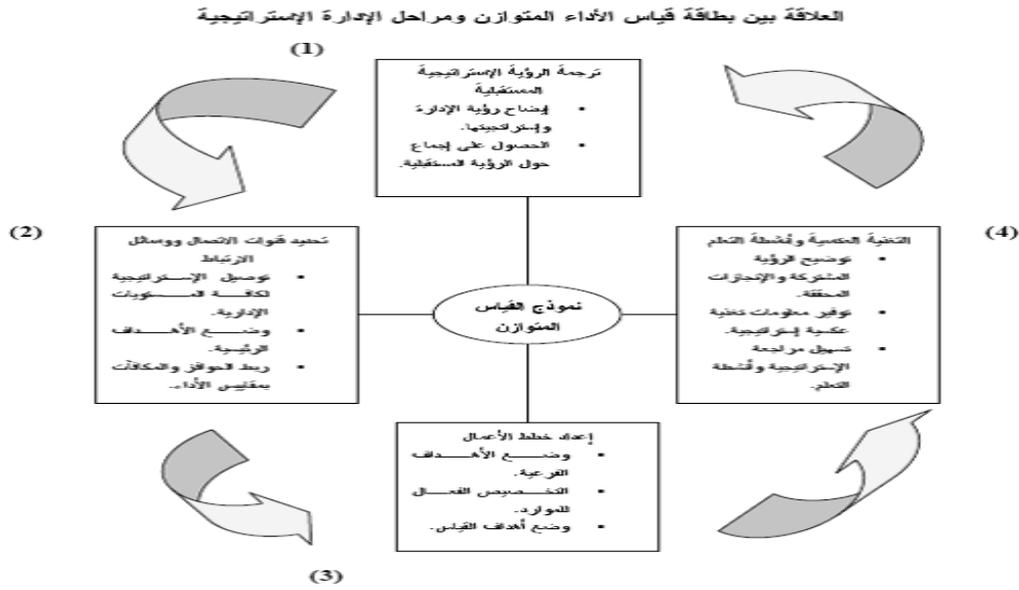
تعتبر الإستراتيجية عن الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات
والأهداف الرئيسية، وهي الطريقة التي تهدف بواسطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة
لبلوغ الميزة التنافسية وهي تعني القيادة.

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال ينصب على بناء الرؤية التكاملية
والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة
الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات. ومنها جاء تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة لتشك
للجزء المركزي في الربط الإستراتيجي .

حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن ننتميز عنها لأساليبها التقليدية بأنها تتطرق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف أو يسمح هذا النظام بإدخال أربعة عمليات إدارية تساهم كل منها على حدة أو باستخدامها مع بعضها البعض في تحقيق الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل) وتعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على تساق رؤية المنظمة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لنتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عملياتها، إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ومراحل الإدارة الإستراتيجية التي في الشكل التالي

شكل رقم (2/3/2)

العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والادارة الاستراتيجية



ثالثاً : أهمية بطاقة الاداء المتوازن بالنسبة للإستراتيجية.

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة

: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد

السوق فقط للعملاء الذين يتقوما المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف،

كما تحدد

المنظمة أهدافاً فوق قياساتكمنا لنجاح المالىو العمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث حد
دد في كل جانباً المطلوب عملها لوجهاً لتحديد .

- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات بالمطابقة

: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية

التي يجب تنفيذها حتى تتجلى الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعمالء على سبيل المثال يمكن ترجمتها إلى
بأهداف .

- خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات

:

بما يسر عمل العاملين فهموا استيعاب الدور المنتظر منهما القيام
به حتى تتوافق أهدافها الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية .

- التخطيط ووضع أهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية

:

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن

عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أيضاً المدراء التنفيذيون الأهداف الجواند

ب

الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح بإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء
مالي

- تقييم الإستراتيجية

: تساعد

البطاقة في كشف الاختلافات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول التي تساعد في
تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف .

ونظراً لأن إستراتيجية المؤسسة تمثل مجموعة من الفروض الاحتمالية حول علاقات

السبب والنتيجة فإن نظام القياس في هذا النظام يحدد هذه العلاقات ويربطها معاً بما

يمكن من إدارتها داخل المؤسسة في منظومة عمل كسلسلة لعلاقة السبب والنتيجة بين

المحاور الأربعة والاستراتيجية. فعلى سبيل المثال لن يتأتى تحقيق هدف إستراتيجي

للمؤسسة من خلال تعظيم صافي الثروة للمساهمين وتحسين معدل ربحية السهم إلا إذا

تم تدعيم جانب التعلم والنمو بما يؤهل طاقة العمل على تحسين وضع عمليات التشغيل الداخلية وتحسين الأداء والإنتاج بما يحقق رضا العملاء ويمكن من الحفاظ عليهما بل وزيادتهما وتحسين الشريحة التسويقية للمؤسسة. وينعكس ذلك بالنفع المالي ككل على الربحية والمساهمين. ومن ثم فإن علاقات السبب والنتيجة في تحقيق الهدف الاستراتيجي تكون قائمة دائماً بين المحاور الأربعة التي تكون هذا النظام لتقييم الأداء داخل المؤسسة. يتطلب تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء تحديد واستخدام ما يعرف بمحركات الأداء Performance Drivers. (محمد محمود يوسف : 2005 ، ص142)

وتمثل مؤشرات تستخدم للتعرف على ما إذا كانت الإستراتيجية قد تم تطبيقها بنجاح أم لا. فمثلاً معرفة نسبة الوحدات المعيبة أو التي تحتاج إلى إعادة تشغيل تعتبر مؤشراً مهماً في الآجل القصير حيث يتم تقييم أداء عمليات التشغيل. أما في حالة عدم معرفة محرك الأداء فإنه يصعب تدعيم موقف المؤسسة في السوق وتحقيق رضا العملاء وعمليات التطوير. ولذلك فإن هذه المؤشرات يجب ربطها كعلاقة مع ما يعرف بمحركات الأداء مثل تحقيق رضا العملاء، فإن ما يحرك الأداء نحو هذا الهدف قد يكون اختصار فترة تسليم البضاعة، أو رفع مستوى الجودة إلى حدود معينة، أو خفض نسبة الوحدات المعيبة.

يرى البعض (Kaplan & Norton) أن المحاور الأربعة للنظام لا تكفي وحدها لنجاح تطبيقه، حيث إنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصباً فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الاهتمام نحو الأثر على الأطراف والمجتمع المحيط ككل، ففي مثل هذه الحالات يجب إدخال اهتمامات تلك الأطراف ضمن البعد الاستراتيجي للمؤسسة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأدائها.

ينظر نظام التقييم المتوازن للأداء عند تطبيقه إلى المؤسسة كوحدة واحدة، ويتم صياغة الإستراتيجية في ضوء مفهوم وحدة النشاط الأساسية داخل المؤسسة

Strategic Business Unit - SBU حيث يدخل كل قسم أو فرع تابع لهذه الوحدة داخل النظام المطبق لتقييم الأداء. بمعنى أن النظام يطبق على المؤسسة ككل ووحدة واحدة بما تتضمنه من فروع أو أقسام أو وحدات أو مصانع تابعة لها.

رابعاً : العلاقة بين الهدف الاستراتيجي والمقاييس المحركة والمحقة للأداء

يعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على الإعداد الجيد والتفصيلي لمحتويات ما يعرف ببطاقة الأداء أو بطاقة القياس Scorecard للمؤسسة حيث يتم ربط محتويات هذه البطاقة من أهداف ومؤشرات مع إستراتيجية وحدات النشاط للمؤسسة في ضوء الإستراتيجية العامة المحددة لهذه المؤسسة، ولذلك فإن أهمية التحديد الدقيق لعناصر وأهداف ومؤشرات تلك البطاقة

جدول رقم (1/3/2)

المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية		الهدف الاستراتيجي	محور التحليل
مقاييس لقياس النتائج المحقة Lag	مقاييس لقياس مستوي محركات الأداء Lead		
معدل العائد على الاستثمار، نصيب السهم في الأرباح، نمو المبيعات، تكلفة أقل لأداء الخدمة أو إنتاج المنتج.	تشكيلة المنتجات تعمل على زيادة حصة المنتجات ذات هامش المساهمة الأكبر عن المنتجات صاحبة هامش المساهمة الأقل	تحقيق وتحسين الربحية من خلال: خفض التكلفة تشكيلة نوعية للمنتجات	العملي

حصّة السوق درجة الاحتفاظ بالعملاء	دراسة عناصر تحقيق رضاء العملاء مستوى جودة المنتج	رضاء العملاء	العملاء
إيرادات المنتجات أو الخدمات الجديدة. مقدار التغير الناتج عن تشكيله المنتج أو الخدمة معدل الخطأ في تقديم الخدمة أو نسبة العيوب في المنتج (تخفيضها) إلى أدنى حد.	تطوير دورة خدمة العملاء بما يتلاءم مع تحسين عمليات التشغيل الداخلية	تفهم احتياجات العملاء. ابتكار منتجات وخدمات تحقق هذه الاحتياجات العمل علي خفض مشاكل التشغيل والإنتاج رفع كفاءة أداء العملية الإنتاجية	عمليات التشغيل الداخلي
مستوى رضاء العامل نسبة الإيراد لكل عامل.	معدل تغطية الوظائف الإستراتيجية نسبة إتاحة المعلومات الإستراتيجية المهمة للمؤسسة نسبة تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية للعاملين	تنمية المهارات الإستراتيجية للعاملين العمل على توفير المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة	التعلم والنمو

المنظمة العربية البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن ص 166

وتتوقف جدوى نوعية المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء في كل محور من محاور التقييم المتوازن للأداء على طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة وظروف الحال. ففي بعض الحالات قد يتم استخدام مؤشر معين لقياس الأداء إلا أنه لا يتلاءم

وظروف الحال داخل المؤسسة أو على العملاء. فقد يكون نظام التسليم الفوري للعملاء بمجرد استلام الطلب أحد مقاييس الأداء والتي تعبر عن مدى إمكانية تحقيق رضا العملاء، إلا أنه في ظل ظروف الرواج وارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة فإنه للحفاظ على مستوى هذا المؤشر بشكل جيد قد يتطلب الأمر أن تقوم المؤسسة بتوفير مخزون كبير من المنتجات لتنفيذ التسليم الفوري للعميل لأي طلب خاص به. ويمثل هذا المخزون تكلفة استثمارية وأموالا توظفها المؤسسة لفترات قد تستمر لعدة شهور، وبالتالي يعود ذلك بالضرر على المؤسسة ككل. ومن ثم فإن التعامل مع هذا المؤشر في تلك الحالة يكون ليس عن طريق تكوين مخزون يتسبب في حدوث تكلفة مرتفعة، بل يكون عن طريق إعداد نظام يتم فيه تسليم البضاعة للعملاء خلال فترة زمنية (مثل أسبوع أو أيام) من تاريخ طلبهم لهذه البضاعة ، وبالتالي تتاح فترة للمؤسسة لتدبير احتياجات العملاء طوال نفس الفترة التي تلتزم بها المؤسسة بتوفير هذه الطلبات للعملاء. ومن ثم فإن هذا يتطلب استخدام أي مؤشر أهمية تفهم ظروف الحال المرتبطة بالمؤسسة وأثرها في حالة استخدام هذا المؤشر لقياس الأداء.

ومن ثم ونظراً لأهمية تحديد الأهداف وما يرتبط بكل منها كمؤشرات لقياس مستوى تحقيق الهدف فإنه أصبح من الأهمية ربط مقاييس التقييم المتوازن للأداء مع إستراتيجية المؤسسة، ويتم تحقيق الربط بين مقاييس تقييم الأداء للأهداف المختلفة داخل المؤسسة بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة .

خامساً: العمليات الرئيسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالاستراتيجية: (هاني عبد الرحمن العمري : 2009 ص 21)

1. ترجمة الرؤية **Translating The Vision** إن الرؤية هي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية، ومنا الأمور الهامة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحديد الإستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة علنا المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة المنظمة

إلى أهداف محددة لوضع إستراتيجية التي تعظم منفاطوة المنظمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذا الإستراتيجية والتيشكافيا الوقت نفسه مؤشرا تقياس بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

2. التوصيل والربط **Communication and Linking** : بعد أن يتم وضع بطاقة الأداء

المتوازن المنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسها الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تنتشر كمختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

3. تخطيط العمل **Business Planning**

Planning تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بينبرامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساو بطاقة الأداء المتوازن نبتوفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال لوضع أهدافها للموازنات الخاصة بأقسام المنظمة.

4. التغذية الراجعة والتعلم **Feedback and Learning** يتلقا المدير ونمعلومات راجعة

حول إستراتيجيات أقسامهم وإستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن نوبس عدد لكل إستراتيجية انتباها لإدارة محاور مما يسا عد علما التغيير المستمر للإستراتيجية حسب الظروف والمتغيرة. ويعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق إستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها، ويرتبط عملية تنفيذها ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعية.

ومن هنا يتضح للباحث أن هنالك ارتباط وثيق جدا بين العمليات الرئيسية لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيما بينها من ناحية وارتباط اخر قوي جدا بين البطاقة بابعادها الاربعة والاستراتيجية فى جميع المراحل .

الفصل الثالثالميزة التنافسية

المبحث الاول مفهوم الميزة التنافسية

المقدمة

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم يعد مصطلح التنافسية خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين و السياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، فالأهمية المتزايدة لهذا المصطلح لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات لدى الباحثين و الكثير من الانشغالات والاهتمامات لدى كافة المجتمعات المدنية. يستعرض هذا الفصل الميزة التنافسية في مبحثين المبحث الاول يتحدث عن تعريف الميزة التنافسية ومفهومها ، ويتناول المبحث الثاني بيئة واستراتيجية التنافس .

أولاً : مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد له، فهناك من يرى أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، وفريق آخر يستعمل مفهوماً ضيقاً يركز على تنافسية السعر و التجارة. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان: عن شركة، عن قطاع، أو عن دولة، فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقاً هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرتها تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود الشركة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي. (كمال رزيق :2003، ص201)

ثانياً : تعريف الميزة التنافسية

- **تعريف M.Porter:** (M.Porter, 1993, p 48) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- **تعريف علي السلمي:** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (علي السلمي: 2001، ص104).
- **تعريف نبيل مرسي خليل:** تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (نبيل مرسي خليل: 1998، ص 37)
- **تعريف Percero** يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل الممثلة في السعر، الجودة والتكلفة. وعليه، فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أما التعريف الثاني فهو يرتكز على السوق، ومفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة،
- **Heizer and Render** الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة متميزة عن المنافسين الآخرين.
- **(Liu)** أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك أن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق (أكرم أحمد الطويل)

Jean

Jacks

Lambin -

الميزة التنافسية علانها مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج والعلامة، والتي تعطيللم
ؤسسة بعض التفوق علمنافسيها المباشرين .

تعريفات أخرى

- الميزة التنافسية هي تمتع المؤسسات بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا
يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة
وهذا ما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء وتفضل عما
يقدمه المنافسون الآخرون فتأكد التمييز والاختلاف عنه.(السعيد فرحات جمعة
2000،ص:476)

- الميزة التنافسية لمؤسسة ما هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة،
وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله معها، وقد تستمر لفترة طويلة بغض
النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه
المؤسسة.(عبد السلام أبو قحف)

- كما أنها تعرف أيضا : بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة،
والسعر المناسب، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل
أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."

- وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل
أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين.

- كما أنها تعرف أيضا : بأنها : " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة،
والسعر المناسب، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل
أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."

تباينت التعريفات اعلاه فى منظورها لمفهوم الميزة التنافسية حيث شملت كل من الابداع وهو جوهر الميزة التنافسية وركزت تعريفات على استراتيجية التنافس بعض العناصر الاخري مثل (الأنشطة ، المكانة الذهنية ، الكلفة ، قيمة الزبون ، المنافسة) وهنا يستطيع الباحث أن يعرف الميزة التنافسية على انها قدرة المنظمه على جعل منتجها هو الخيار الاول للعملاء عبر اضافة مزايا أو عناصر تجعله المفضل بالنسبة اليهم مقارنة بمنتجات الاخرين شريطة الاستمرارية فى اضافة هذه المزايا والعناصر تبعا للتغيرات المزاجية والسلوكية للعملاء .

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدّد الأبعاد، تجتهد المؤسسة فى تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي فى السوق. فهي -التنافسية- حالة ذهنية تدفع إلى التفكير فى الكيفيات التي تجعل المؤسسة تطوّر موقعها فى السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة.

ثالثاً : أنواع التنافسية

1. تنافسية الدولة : وهذه تعرف على أنها تعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة فى نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد.

2. تنافسية القطاع : هي قدرة شركات قطاع صناعي معين فى دولة ما على تحقيق نجاح مستمر فى الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالى تتميز تلك الدولة فى هذه الصناعة و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلى و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

3. **التنافسية لدى الشركة :** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا.

4. **الميزة التنافسية المستدامة:**وهي أن تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها ، أيضا أن تستطيع المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء. مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم . (علا احمد إصلاح: 2008 ص 30)

5. **الفرق بين التنافس والتنافسية** وتجر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة والتنافسية ، فالأولى تعنى بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها المجابهة في السوق. اما فيما يخص الميزة التنافسية فهي أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية والذي ظهر خلال الثمانينات أيضا إذ تعتبر المنهاج الأمثل والأحسن لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية هذا في ظل التحولات والتطورات الكبيرة التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت الحالي. ولذلك فإن المؤسسات

تحاول جاهدة الحصول على هذه المزايا (تحقيق مزايا تنافسية) وهذا بعد تجنيدها لكافة الوسائل والإمكانيات

رابعاً : مصادر الميزة التنافسية تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

1. الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال شركة British Airways الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد". مما أكسبها ميزة تنافسية كبيرة جداً

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)

- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع .

3. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة

الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.(طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس : 2009 ، ص309) .

4. هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي

- **المصادر الداخلية** والمرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
- **المصادر الخارجية** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية (حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس ، الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن ، إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها) .

خامساً: ابعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي

1. البعد الداخلي للميزة التنافسية : داخلياً تبني الميزة التنافسية لأية

مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين عليها هذا المؤسسة التعرف جيداً على

هذا القدرات وإمكانات الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية . فعلى سبيل

المثال لتجحا المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الألات وأعمالها ومهارات العاملين وقدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة التي لا تعترف بهذا القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب .

2. **البعد الخارجي للميزة التنافسية:** يتمحور حول حقيقة أنها لا توجد مميزة تنافسية بدون القدرة على جما لأطراف خارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات .

ومن أجل ذلك جاء تكلمة " التنافسية " مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذا الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع أطراف خارجية سواء المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم . وكما نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة متملكة موقفاً أقومنا للمشتريين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات ، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة .

سادساً : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى

5. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.(طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس : 2009 ، ص309)

سابعاً : أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية

1. الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency

وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية ، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة ، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين .

2. الجودة المتفوقة Superior Quality

تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات .والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات. و الجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، و لا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة.

3. الإبداع و التفوق Superior Innovativeness

ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين

4. الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن Superior Customer Responsiveness

يتطلب ذلك حساسية عالية و معرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، و الاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و إلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء. (الشيخ و بدر: 2004)

المبحث الثاني: بيئة واستراتيجية التنافس

أولاً : البيئة التنافسية

تنشط منظمة الأعمال اليوم -مهما كان حجمها- في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وبخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة...الخ. وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثمة، فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسات الاقتصادية- بالضرورة- محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة، وتحييد آثارها السلبية-إن أمكن- من جهة أخرى. ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و البيئة، وكذا القدرة على استشراف اتجاهاتها المستقبلية (بن نذير نصرالدين ، منصورى الزين : بدون) .

تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية؛ باعتبارها مصدراً للتهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى « (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة». و هناك من يقمّ تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة». أما» Duncan, (1972) فيرى، بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة،

وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد» ويستند كل من « (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية». أما « (Hellriegel et Slocum) فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي و النظام الفرعي الثقافي».

يبدو أن التعاريف السابقة تجمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة والغموض الذي يكتنفها من جهة، وتضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديدا أو فرسا من جهة أخرى، ويبقى للمؤسسات مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح. و استنادا إلى ما سبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقّد و تشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآنية والمستقبلية. في إطار الجذب والدفع الحاصل بين المؤسسة وبيئتها (بن نذير نصرالدين ، ص3)

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتنفذ قرارات حاسمة؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمنّ البقاء ضمن جماعة المنافسين و النّو في السوق.

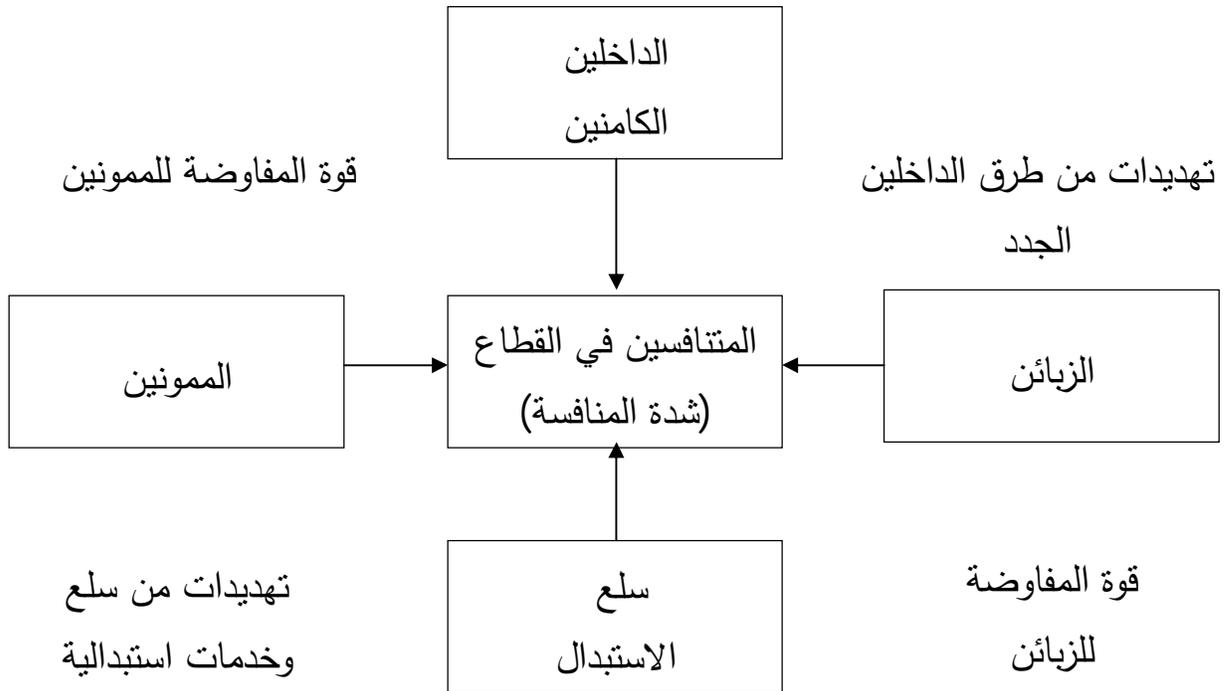
ثانياً : المحيطالعاملللمنافسة (بيئة التنافس)

إن وجود المنافسة في أي قطاع أصنافنا عيبت على البنيات الاقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة الخ ...

- شدة المنافسة
- التحديات من الداخلين الجدد
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن
- قوة المفاوضة من طرف الممومنين

شكل رقم (1/2/3)

قوة المنافسة حسب بورتر Porter



المصدر: عبد الرزاق حسن ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ، ص 165.

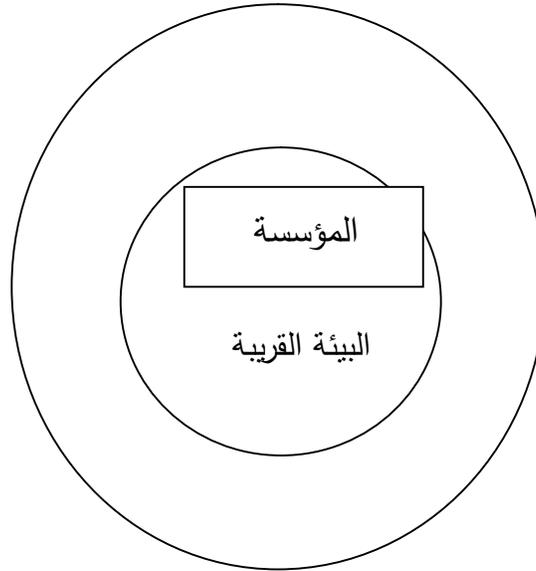
ثالثاً : أنواع البيئة:

أ. تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب

يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة والاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة و يتعلق الأمر هنا « بالزبائن، الموردين أو المنافسين. غير أن المؤسسة تتأثر وتتوثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي تشير إلى مجمل العناصر التي لا تأثير لها إلا في حدود ضيقة، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية و السياسية، اتجاهات المستهلكين إلى جانب المناخ العام السائد». غير أن مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري؛ باعتبار أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة. و يمكن تمثيل هذا التصنيف من خلا الشكل الآتي:

الشكل رقم (2/2/3)

تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة



ب. تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها:

يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإن هناك ستة أنواع من البيئة وهي: البيئة الأيكولوجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة القانونية.

ت. تصنيف البيئة استناد إلى مستوياتها:

يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس نجد: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخيرًا "البيئة الجزئية. وسنتطرق فيما يلي لكل صنف على النحو الآتي :

البيئة الكلية: يتعلق الأمر بالمتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة نشاطها. ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- المتغيرات الثقافية والتي تعبر عن العوامل النفسية، العقائدية ، الفلسفية... الخ؛
- المتغيرات السياسية والمتمثلة في مجموع القرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة أو مجموع الحكومات للبلد أو للبلدان .
- المتغيرات التنظيمية والمقصود هنا هو الجهاز القانوني، التنظيمات المتعلقة بالحياة المدنية، مكان العمل، الخ.
- المتغيرات الجغرافية: الوضعية الجغرافية، موارد البلد أو البلدان ، المناخ والسكان، الخ.

البيئة المتوسطة: هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة. فالنقاط الأساسية التي تشكل هذه البيئة هي:

- المنتجات البديلة : فهي تتعلق بمجموع المنتجات والتي، بطريقة أو بأخرى ، يمكن إحلالها بالنسبة للمواد المنتجة من قبل المؤسسة أو من قبل منافسيها

المباشرين. فالمنتجات الإحلالية هي تلك المنتجات التي تلبى نفس الإشباع بالنسبة للمستهلك، ولكن بتقنيات مختلفة.

– سلسلة الإنتاج: فهي مشكلة من مجموع المواد (السلع) الضرورية لصناعة المنتج أو المنتجات التي تبيعها المؤسسة، صعودا حتى الوصول إلى المواد الأولية. فمن خلال هذا التعريف، يمكن القول أن البيئة المتوسطة لا يشمل فقط الموردين المباشرين للمؤسسة، بل يتعداه إلى عدد معقد من المنتجين.

– البيئة المحلية: فالمؤسسة يجب أن تأخذ بموقعها الجغرافي، وهذا لعدة أسباب، من بينها نذكر المكان المحلي لسلطة التفاوض مع الموردين، مع العمال و الزبائن. وعليه، فالمؤسسة بصفة عامة من مصلحتها الاندماج في بيئتها المحلية.

البيئة الجزئية: المقصود هنا مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم، ومنهم:

– شبكة الموردين: زيادة على الموردين التقليديين، يمكن إضافة المقاولين من الباطن وموردو الخدمات.

– الشبكة التجارية: فهي تتكون من مجمع المؤسسات والأفراد الخارجين عن المؤسسة الذين يقومون بتصريف منتجاتها: ممثلين، تجار جملة، تجار التجزئة،... الخ.

– الشبكة الإدارية: فهي مشكلة من الإدارات والجماعات العمومية التي تتعامل معها المؤسسة (الضرائب، الغرف التجارية، الولاية، البلدية، الخ).

– الشبكة الاجتماعية: فهي تحتوي على مختلف المنظمات ذات الطابع الجمعي (غرفة أرباب العمل، النقابة المهنية و نقابة العمال، جمعية الدفاع عن المهنة، الخ).

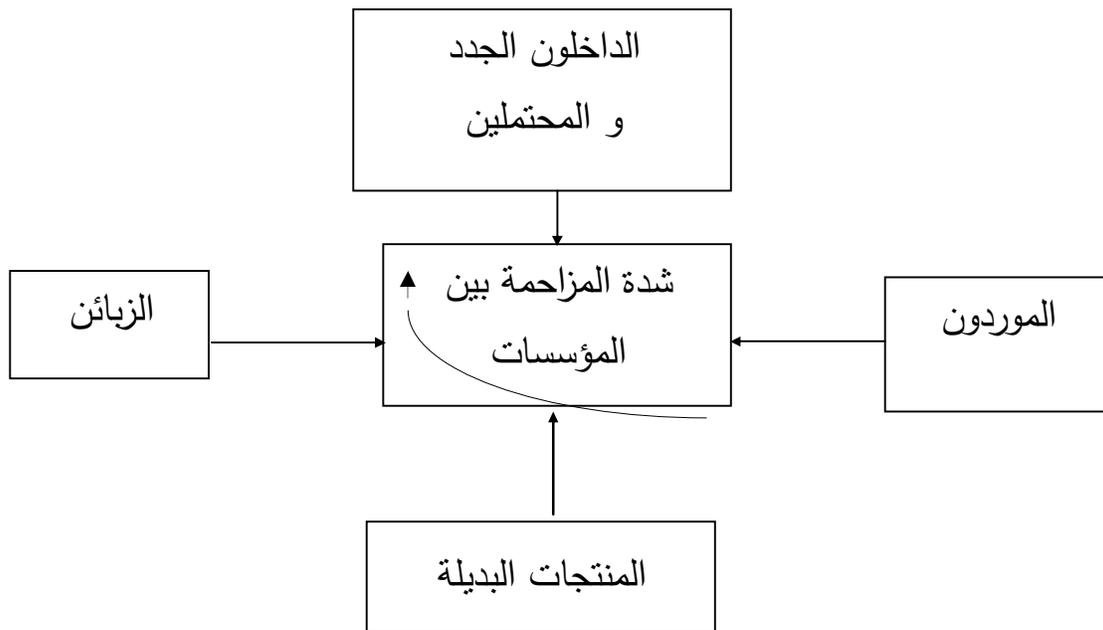
إنّ التصنيفات المقّمة قد لا تكون شاملة ولكنها كافية لتعطي نظرة على أن البيئة ليست واحدة، فهي تتنوع تبعاً لاختلاف المؤسسات من حيث أهدافها والقطاع الذي تنتمي إليه.

رابعاً : تحليل البيئة

يعدّ تحليل البيئة مسألة غاية في الأهمية، ذلك أنه على أساس هذا التحليل يتم بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلى متطلبات البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. وحتى يتم ذلك، لا بد من الاستناد إلى طريقة أو طرائق تساعد على عملية التحليل بشكل منهجي وسليم. ومن ثمة، فسنعمد إلى استخدام نموذج (Porter.M) لتحليل قوى التنافس الخمس ، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: تهديدات وفرص، نقاط الضعف ونقاط القوة

شكل رقم (3/2/3)

قوى التنافس الخمس



1-تهديدات الداخلين الجدد:

قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطراً على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت بقدرات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناءاً على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبدّل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.

2- شدة المزاومة:

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثراً مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للردّ على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التّصور، حواجز الخروج.

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلّص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من

خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية. و الأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة.

5 - قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع

المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي.

إن التحليل (SWOT) يقيم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة و القدرة الاستراتيجية للمؤسسة. ويعدّ (Kenneth)(Andrew) أول من استخدم هذا النموذج حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية. أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مريحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكلاآت:

خامساً : استراتيجية التنافس

ان الاستراتيجية هي بمثابة مجموعه من التطورات والقرارات والعمليات التي تهدف الى تنشيط الموارد وعناصر التفوق بهدف تدعيم المرقف التنافسي للمؤسسة ، واذ كان هنالك شي اكيد فهو ان الارياح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للاستراتيجيات التي تتبناها وعلى هذا الاساس تاخذ عملية اختيار الاستراتيجية الملائمة اهمية بالغة فى رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة وهذا الاختيار يكون بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر وهي (استراتيجية التميز ، استاتيجية الهيمنة بالتكلفة و استراتيجية التركيز) وتعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين .

وتعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.(نبيل مرسي خليل:1998م، ص 81)

تحقق المؤسسة امتزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال ما تتحدد الكيفية التي تتنافسها في مجال الأعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها الجدد بالعملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل بشكل متميز عن المنافسين

تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج النوعية الأفضل والأقل سعرًا معتوفاً لسرعة الإستجابة لطلب العميل زيادتها العيول وتحقق القيمة له، ويرتبط تحق يقذل كبا الخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستو بوحد اتالأعمال .

سادساً : الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

وفي عام 1980 وضع Porter إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة

إستراتيجية قيادة التكلفة (الهيمنة بالتكلفة) :

تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج أو تقليص حجم الإستثمارات بل بالاستناد علم مفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل للموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي ركز أحد جوانبها الضغوط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات بالحد الأدنى مما يجعل البحوث والتطوير خدمات البيع والإعلان .. إلخ، يعطيا لمتعب كلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسينويمكن تمثيل مصادرها الميزة التنافسية التي تتضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في (الشكل 13) وتحتاج عملية تبني إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة بالدرجة الأولى على الاعتماد على المعرفة العملية الخاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة بهدف عرض مستوى قيمه قريبة من تلك التي يعرضها المنافس وبأسعار أقل . وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهه قوي المنافسة الخمسة لبورتر وهذا من خلال (اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ص31)

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة اقل تكون اكثر مرونة واكثر استعداداً لمواجهه اى تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها التنافسية النسبية تكون افضل .

- القوة التفاوضية للزبون لاتشكل تهديدا للمؤسسة فى هذه الاستراتيجية لان الزبون الزبون يمارس ضغط على المؤسسة بهدف خفض الاسعار الى مستوى ادنى سعر فى السوق

- العوامل المساعدة لتحقيق استراتيجية الهيمنة بالتكلفه تعتبر بنماسبة حواجز لدخول منافسين جدد الى السوق .

- الاسعار المنخفضه تعتبر بمثابة حصانه للمؤسسه فى مواجهه السلع البديله.

- بالنسبه للموردين فان المؤسسه تتمتع بمرونة تجاه الابعاء الناجمه عن شراء المدخلات نتيجة حجم الطلبات .

ان تطبيق هذه الاستراتيجية فهو ليس بهذه البساطة فهو يحتاج الى التحكم بقدر كبير من المعرفه العملية خاصة فى المجال التنظيمي والتكنولوجي ، كما يشترط ان يكون الطلب تجاه التغيير فى السعر مرن . يمكن ذكر العوامل التي يمكن ان تستفيد منها المؤسسة بغيه خفض تكاليف الانتاج

إستراتيجية التمييز: حسب مفهوم برتراند Bertran فان المنافسة التامة بين المؤسسات

تقود فى النهاية الي تساوي الاسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي الى انعدام

الارباحوقالهدا لإستراتيجيةفإنالمؤسسةتقومبتمييزمنتجاتها عنالمنتجات

الأخرى بالمنافسة، ويرتكز هذا الخيار فياً أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات

عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات تنوع عالية، وذلك بإضافة

أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عنها هو موجود من

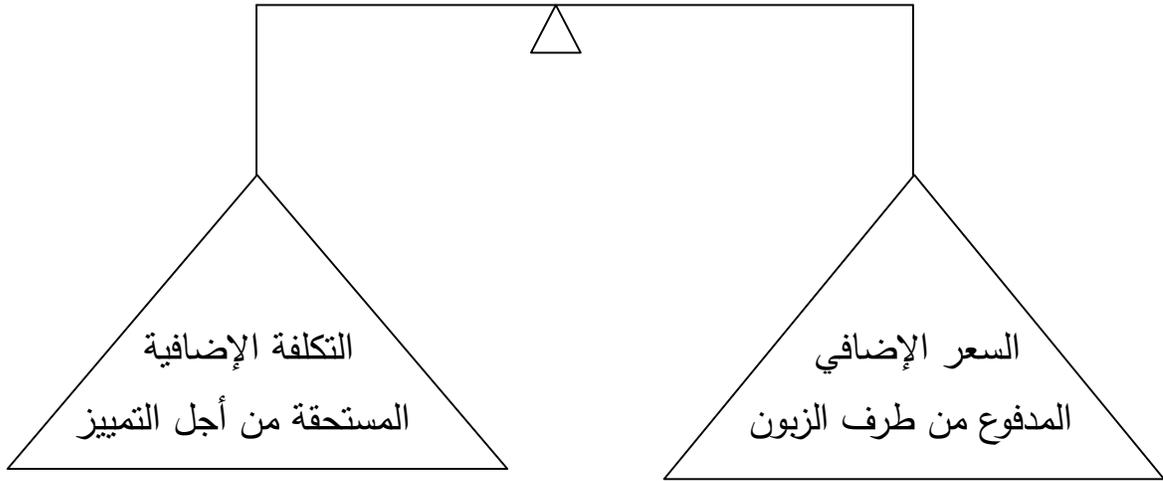
منتجات في خطوط إنتاجها، ومنأهمالسماوات التي تسيطر عليها هذا الخيار هو

الإهتمام بالنوعية بحيث تتسم محل المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك

معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذا الإستراتيجية من خلال إنشاء

سلسلة القيمة كالمناؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات توروابط بين مجموعة الأنشطة .
والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري
وهي موضحة في الشكل

شكل رقم (4/2/3) توازن استراتيجية التمييز



Ressource : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit., p. 177

تهدف هذه الاستراتيجية الى خلق توازن بين القيمة الاضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الاضافى الذي يكون الزبون مستعد لدفعه من خلال :

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية فى ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة مارسيدس وبي ام دبليو لصناعات السيارات .
- عرض تكنولوجيا متقدمة فى المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين كمنتجات شركة ماكنتوش . فى الصناعة الالكترونية .
- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك وحتى تضمن المؤسسة نجاعة تطبيق هذه الاستراتيجية عليها التقيد بمجموعة من الشروط

أ - قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي .

مثل حتمية ادراك المستهلك للفرق فى القيمة بين منتج المؤسسة مقابل منتجات المنافسين .توافق استخدامات المنتج مع احتياجات المستهلك .عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من طرف المنافسين .

ب- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلى

توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك .الاستخدام الامثل للموارد والمهارات خاصة فى مجال البحث والتطوير .وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفر المعلومات اللازمة للمؤسسة لتقديم المساعدة الضرورية للمستهلك .

ويعتبر سلوك شراء المستهلك القاعدة الاساسية لبناء هذه الاستراتيجية ولهذا فالمؤسسة تحتاج الي دراسة وتحليل الاذواق والقدرات الشرائية للمستهلكين فى تقييم جودة السلع والخدمات المقترحة من طرف المؤسسة وهناك نوعين من التمييز **(اهمية التسويق ص36)**

التمييز العمودي : الذي يفترض ان المؤسسات تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات لاشباع نفس الحاجات عند المستهلكين لكن بدرجات متفاوتة من الجودة لجعل الاختيار للمستهلك للمفاضلة بين الجودة والسعر

التمييز الافقي : تعتمد هذه الاستراتيجية على التمييز بين اذواق المستهلكين داخل الفئة الواحدة فالمؤسسات المتنافسة تعمل على اقتراح منتجات ذات جودة متقاربة نسبيا ولكن بخصائص مختلفة

إن تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين يعتمد فى جزء من استراتيجيتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الاسعار فالمؤسسة تبحث من خلال هذه الاستراتيجية عن كيفية تعزيز ولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقفها التنافسي ، فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي فى اغلب الاحيان الى تقليص حساسيته تجاه تغيير الاسعار وزيادة درجة تفضيلة لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين ، كما ان الولاء يعتبر

حاجز لدخول منافسين جدد الى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون فى تغيير نمط استهلاكه ، ومن جانب آخر فان المؤسسة التى تستطيع ان تكسب ثقة الزبون وولاءه تستطيع ان تحصن نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة .

إستراتيجية التركيز : رغم ان كل من استراتيجيه الهيمنة بالتكلفة واستراتيجيه التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة الا أنه يمكن المزج بين هاتيم الاستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف باستراتيجيه التركيز **(اهمية التسويق ص 38)** :

تستند هذه الإستراتيجية علنا أساسا اختيار مجال التنافس محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إياقيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوق قيم مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب بإضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم 1/2/3 وتعمل هذه الاستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات مختلفة لمجموعة من الزبائن والتي اهتمت من طرف المؤسسات التى تعتمد على الاستراتيجية السابقتين .

جدول رقم (1/2/3)

مكونات استراتيجية التنافس الثلاث ومتطلباتها

الإمراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
1/2/3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإحتراف المكثف للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة.

شكل رقم (5/2/3)

مكونات استراتيجية التنافس الثلاثومتطلباتها

<p><u>أين التنافس:</u> - اختيار السوق اختيار المنافس.الروح</p>	<p>113 <u>الطريقة التي تتنافس بها:</u> - استراتيجية المنتج - استراتيجية الموقع - استراتيجية مصادر التوريد</p>
--	---

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية ، ويحتوي هذا الفصل على أربعة مباحث حيث يتناول المبحث الأول نبذة عن المصارف عينة الدراسة يستعرض المبحث الثاني منهجية إجراء الدراسة الميدانية ، ويتناول المبحث الثالث تحليل بيانات الدراسة ويتناول المبحث الرابع اختبار فروض الدراسة .

المبحث الأول نبذة عن المصارف عينة الدراسة

أولاً : بنك أمدرمان الوطني

النشأة :

التقنية فكرة إنشاء المصرف كمنظمة التعاونية ومنظمة الشهيد وأثمرت جهودهما المشتركة في صياغة المسودة النهائية التي تم التصديق عليها من قبل السلطات المختصة لتكون الثمرة بنك أمدرمان الوطني ما نضمتهما الهيئة الاقتصادية الوطنية العسكرية وعدد من المؤسسات ذات الأهداف المشتركة .

الرؤية

:
أن نقدم لعملائنا خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعاتنا المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استشراف المستقبل مشرقاً لسودان .

رسالة المصرف

:
إننا بنكي ساهم بقوة في بناء وطننا انطلاقاً من موروث شعبنا الحضاري وقيمها لتحقيق الخير لمساهميننا ولأمة جمعاء .

أهداف المصرف :

1/ تجميع و قبول لمدخرات العاملين بالخارج ، تمويل عمليات التجارة الخارجية ، وتنشيط العلاقة مع المصارف والمؤسسات المالية العالمية 2/ تمويل احتياجات القطاع الخاص 3/ استمرار البنك في الاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية و دعم جهود الدولة في توسعة قاعدة التمويل للأصغر والتمويل ل

البعدا الاجتماعي /4 تعميق وتطوير صيغ التمويل الإسلامية /5 تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعددية الحر في بنوك صغار المنتجين .

ثانياً : بنك فيصل إسلامي

النشأة والتأسيس :

تم إنشاء بنك فيصل إسلامي بالسودان في 1977 ما جمعت ستون وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول العربية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتتبوا في نصف رأس المال البنك المصدق بها آنذاك .
تمت تسجيل بنك فيصل إسلامي بالسودان كشركة مساهمة عامة محدودة
باشرا البنك أعماله فعلا اعتبارا من مايو 1978 م . وفق قانون الشركات لعام 1925 م .

الرؤية : مصرف إسلامي الوجهة ، سوداني السمات يلتزم بالجودة والامتياز في أعماله ، اسعاداً للعملاء عنق في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعمالين وتعظيم الحقوق للمساهمين .
الرسالة : مصرفيزا ووجهتها الإسلامية وسماتها السودانية تويستهدف التطوير والامتياز والكفاءة الأفضل مركزا ماليئاً سليماً ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متمامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقا محرصا خلقا ملتزما بأمانة مديريها مهارة ، مؤهلا معرفته ويلتزم بالشفافية منهجاً يسعد المتعاملون والمكونون للمجتمع .

أهم أهداف المصرف :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس مجموعة من الأغراض والأهداف التي تمثل بعضاً منها في :
1/ القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم ومنطقة أو مديرية بجمهورية السودان وأخرجهها /2 قبول الودائع بمختلف أنواعها /3 تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي كصوره .

النشاط :

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدي الشريعة الإسلامية وتقنيات حديثة متطورة

ثالثاً : بنك الشمال الاسلامي

التأسيس : تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة، ذات مسئولية محدودة في 23 يوليو 1985م . أفتتح البنك رسمياً في 2 يناير 1990م .
الرؤية : نتطلع أن نكون في مقدمة المصارف العاملة في السودان ، تميزاً في التنمية والرفاه الاجتماعي وتعزيزاً للثقة في معاملتنا داخليا وخارجياً
الرسالة : تحقيق الريادة في العمل المصرفي الاسلامي بتنمية قدرات العنصر البشري والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقديم حلول متكاملة ترضي طموحات اصحاب المصلحة

أهم أهداف المصرف :

1/ نشر وتطوير العمل المصرفي بكل أنواعه علي النمط الإسلامي، وتشجيع وترسيخ الوعي المصرفي والاستثماري القائم علي المبادئ الإسلامية . 2/ المساهمة في مشاريع التنمية ضمن إطار خطة الاقتصاد القومي ومشاريع التنمية للإقليم الشمالي علي وجه الخصوص في مجالات الاستثمار الزراعي والتجاري والتعديني والعقاري . 3/ الإهتمام بالمغتربين من أبناء الإقليم الشمالي خاصة والأقاليم الأخرى عامة واستقطاب وتوظيف

مدخراتهم علي الوجه الذي يحقق مصالحهم ومصالح الإقليم بصفة خاصة وذلك في إطار مصلحة السودان عامة .

أهم النشاطات

إصدار الأسهم أو أي أوراق مالية أو تجارية وأن يقوم بتحويلها أو التعامل فيها . القيام بقبول جميع أنواع الودائع بكل العملات المحلية والأجنبية وفتح الحسابات بأنواعها بجميع العملات وإنشاء الخزائن لتلقي وحفظ أي أموال أو وثائق وغيرها . العمل في سوق الخرطوم للأوراق المالية والتجارية ومزاولة عمليات الصرافة . القيام بأعمال الوصاية والقوامة وإدارة الشركات والشركات والمؤسسات وطنية كانت أو أجنبية . توظيف واستثمار أي أموال موجودة لديه وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

رابعاً : بنك الخرطوم

النشأة والتأسيس

انشأ في عام 1913 كبنك انجليزي تحت اسم البنك الانجليزي المصري المحدود . وافتتح أول فرع له في شارع الجامعة واستمر بهذا الاسم حتى عام 1925 عندما تم دمج مع بنكين عالميين هما بنك جنوب افريقيا الوطني وبنك الاستعمار مكونا بنك باركليز المسيطر على المستعمرات لما وراء البحار في عام 1977 تم تسمية البنك ببنك الخرطوم بقصد نشر اسم عاصمة السودان في المجال المالي والاقتصادي في كل العالم وفي 18 ابريل 1985

تم دمج بنك الشعب التعاوني مع بنك الخرطوم وفي 1993م تم دمج بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد مع بنك الخرطوم مكونه بذلك مجموعة بنك الخرطوم.وفي العام 2008 تم دمج بنك السودان والامارات في بنك الخرطوم .

الرؤية : أن يكون مصرفاً اسلامياً رائداً ونموذجاً للتميز والشريك المفضل للعملاء محلياً ودولياً .

الرسالة : نسعي جاهدين لتحقيق التميز في كل مانقوم به .
نسعي لأن نكون شريكاً في تقديم مجموعه شاملة من المنتجات والخدمات المالية عالمية المستوى .
نسعي لمواصلة بناء مؤسسة مالية قوية من شأنها أن توفر عوائد تنافسية مع التركيز على الادارة الحكيمة للمخاطر
نسعي لأن نكون الوجهه المفضله للباحثين عن فرص العمل من خلال تمكين موظفينا من تحقيق النجاح بجدارة ليكون هذا النجاح انعكاساً لحرفيتهم العالية ومهارتهم القيادية وجهودهم الجماعية وروح المبادرة لديهم .
نهدف لأن نكون شركة رائدة بين اقراننا من خلال تطبيق افضل الممارسات العالمية بما يتماشى مع خصوصية السوق المحلية .

خامساً : مصرف السلام

النشأة :

تأسس مصرف السلام، السودان بموجب شهادة التسجيل (23335) بتاريخ 28 ديسمبر 2004، شركة مساهمة عامة، ذات مسئولية محدودة برأس مال قدره 100 مليون دولار، مقسمة الي 100 مليون سهم قيمة السهم دولار واحد. وبدأ المصرف عملياته المصرفية في الخامس والعشرين من شهر مايو عام 2005 بهدف تقديم أحدث الخدمات المصرفية الاسلامية في السوق السودانية، ويمارس جميع الأعمال والأنشطة المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الاسلامية، وبمقتضى نظم ولوائح بنك السودان المركزي.

أدرجت اسهم مصرف السلام - السودان في سوق الخرطوم للأوراق المالية، وكذلك في سوق دبي المالي ويمتلك مؤسسو المصرف نسبة (65,25%) من رأس المال المدفوع، ومن أبرز مؤسسي المصرف، شركة اعمار العقارية، ومكتب الاستثمار وأملاك للتمويل، والبنك اللبناني الكندي، والصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية، ودايركت اكسس

انفستمنت، وال سي بي انفستمنت، وشركة البطين للاستثمار، الي جانب عدد من أبرز الشخصيات والمستثمرين من دولة الامارات، ودولة الامارات العربية المتحدة بالاضافة الي دول الخليج الاخري، والسودان وبعض الدول العربية.

رسالة البنك

تقديم أحدث الخدمات المصرفية الإسلامية لمواكبة مسيرة التطور والعمران ومواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والاقليمية والعالمية معتمدين في ذلك علي أرفع معايير الجودة في الأداء مع التركيز علي تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين علي السواء. والعمل بشكل دؤوب لتعزيز مكانتنا الرائدة في المجال المصرفي علي صعيد الخدمات والمنتجات وحمل راية التغيير والتحديث لكي ننهض بالسودان ونحقق التقدم والازدهار في المستقبل القريب.

أهداف البنك

الارتقاء بمصرف السلام الي مستويات مميزة واحداث نقلة نوعية في طبيعة المعاملات المصرفية وأنماطها وتقديم أفضل الخدمات التي تلبي كافة احتياجات عملائنا الكرام من خلال حلول مصرفية اسلامية مبتكرة. سوف تتمحور استراتيجيتنا المستقبلية وخطواتنا وأنشطتنا حول وضع خطط حيوية من شأنها إنعاش الوضع الاقتصادي والصناعي والتجاري وتحقيق نهضة شاملة في كافة المجالات لما فيه خدمة المجتمع وتقديمه علي جميع الأصعدة.

سادساً : بنك قطر الوطني

تأسيس مجموعة QNB

تاسس بنك قطر الوطني في عام 1964 كأول بنك تجاري قطري، يتقاسم ملكيته جهاز قطر للاستثمار بنسبة 50% والقطاع الخاص بنسبة الـ 50% الباقية تواصل مجموعة QNB تحقيق معدلات نمو قوية حيث أصبحت أكبر بنك في دولة قطر و أكبر مؤسسة

مالية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا تواجد مجموعة QNB حاليا في أكثر من 31 بلداً وثلاث قارات حول العالم، حيث تقدم أحدث الخدمات المصرفية لعملائها. ويعمل في المجموعة ما يربو عن 28,000 موظف في أكثر من 1,250 فرع ومكتب تمثيلي، بالإضافة إلى شبكة واسعة للصراف الآلي تزيد عن 4,300 جهاز.

رؤية مجموعة QNB أن نصبح أحد البنوك الرائدة في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا بحلول العام 2020

رسالة مجموعة QNB

- أن نكون الخيار الأول للعملاء والعاملين والمستثمرين والشركاء
- أن نكون المجموعة الرائدة في السوق
- المحافظة على أعلى تصنيف للمجموعة
- أن نحظى بسمعة ممتازة وعلامة تجارية موثوق بها
- تعزيز العائد للمساهمين

فرع السودان

تأسس أول فرع على السودان في عام 2008. مقره في العاصمة، الخرطوم، حالياً، يبلغ عدد الفروع بالسودان

6

فروع، تقدم مجموعة من الخدمات والمنتجات المصرفية للأفراد والشركات إلى جانب مختلف الخدمات المصرفية التجارية، بما في ذلك منتجات التمويل الإسلامي.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق إعدادها , كما يتضمن هذا المبحث تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً منهج الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة ولتوفير البيانات والحقائق عن مشكلة البحث , حيث يتسم الأسلوب الوصفي بأنه يقرب الباحث من الواقع وذلك بدراسة واقع الظاهرة ويصفها بشكل دقيق كما وكيفاً .

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المهتمين بامر التخطيط في المصارف حيث تم توزيع عدد (120) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (116) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (96.6)% . بيانها كالاتي:

جدول (1/1/4)

الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	120	100
الاستبيانات التي تم إرجاعها	116	96.7
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	4	3.3
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	116	96.7

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

ثالثاً : وصف أداة الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واشتملت الاستبانة على قسمين:
القسم الأول: يحتوي على أربعة فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. الفئة العمرية.

2. المؤهل العلمي .

3. الوظيفة.

4. سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون من ثلاثة محاور وعدد (29) فقرة. وذلك على النحو التالي:
المحور الأول: يقيس: (المصارف وخطط وتوظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (تركيز المصارف على الجانب المالي) ويشتمل على أربعة إبعاد وعدد (19) عبارة وذلك على النحو التالي:.

1. البعد المالي: ويشتمل على عدد (5) عبارات.

2. بعد العملاء: ويشتمل على عدد (5) عبارات.

3. بعد العمليات الداخلية: ويشتمل على عدد (5) عبارات.

4. بعد النمو والتعلم: ويشتمل على عدد (4) عبارات.

ويمكن تلخيص المحاور في الجدول التالي :

جدول رقم (2/1/4) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
--------	---------------	-------------

6	تسعى المصارف التجارية باستمرار إلى تعزيز الميزة التنافسية	الأول
19	المصارف التجارية تركز على تخطيط الجانب المالي على الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط باستخدام الأبعاد الأخرى "موازنة الجوانب المالية وغير المالية في التخطيط"	الثاني
4	يوجد تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف	الثالث
29	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (3/1/4) مقياس درجة الموافقة

S	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5	درجة موافقة عالية جدا	أوافق بشدة
4	درجة موافقة عالية	أوافق
3	درجة موافقة متوسطة	محايد
2	درجة موافقة منخفضة	لا أوافق
1	درجة موافقة منعدمة	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 0.5$ $(3=)$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعا" تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس (content validity)

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم ولجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات , وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة , وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء

الصياغة اللغوية . وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري , وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(ب) / الصدق البنائي (construct validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها , وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان والجداول التالية توضح ذلك:

المحور الأول: المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

جدول رقم (4/1/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه	0.487	0.000
2/تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين	0.587	0.000

0.000	0.560	3/لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين
0.000	0.748	4/يسعى البنك إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن
0.000	0.554	5/يعمل البنك على ضمان مزيدا من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين
0.000	0.458	6/تسعى المصارف من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين
0.000	0.565	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

الجدول (4/1/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.44 و 0.74) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط للمقياس الكلي (0.565) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: تركيز المصارف على الجانب المالي وإعطائه الأهمية المطلقة

1/البعد المالي :

جدول رقم (5/1/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البعد المالي

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/يسعى البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات	0.561	0.000
2/يعمل المصرف من خلال خطته الموضوعية على توزيع نسبة إرباح على الودائع الاستثمارية مرضية للمودعين	0.692	0.000
3/يسعى البنك إلى تخفيض المصروفات بالشكل الذي لا يؤثر على نشاط البنك	0.653	0.000
4/يسعى البنك إلى زيادة قيمة الموجودات	0.518	0.000
5/يسعى البنك لتحقيق نسبة سيولة معقولة وموازنة الموارد والاستخدامات	0.642	0.000
الإجمالي	0.613	0.000

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

الجدول (5/1/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد المالي والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.51 و 0.69) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط للمقياس الكلي (0.613) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (البعد المالي) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2/ بعد العملاء:

جدول رقم (6/1/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد العملاء

العبارات	معامل	مستوى
----------	-------	-------

المعنوية	الارتباط	
0.000	0.773	1/يخطط البنك إلى زيادة حصته من السوق الحالي
0.000	0.660	2/يخطط البنك سعي عملاء جدد والاعتماد على مؤشر إجمالي العملاء الجدد
0.000	0.765	3/يخطط البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة مؤشر نمو معاملاتهم
0.000	0.748	4/يهدف البنك بشكل دائم لتحقيق رضا العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين
0.000	0.583	5/تصنيف العملاء ودراساتهم يساعد على تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم
0.000	0.565	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017.

الجدول (6/1/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد العملاء والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.58 و 0.77) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط للمقياس الكلي (0.565) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (بعد العملاء) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

3/بعد العمليات الداخلية :

جدول رقم (7/1/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد العمليات الداخلية

العبارات	معامل	مستوى
----------	-------	-------

المعنوية	الارتباط	
0.000	0.477	1/امتلاك البنك تجهيزات تقديم الخدمات تمكنه من تقديم خدماته بكفاءة وفعالية عالية
0.000	0.485	2/يهتم البنك بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة
0.000	0.638	3/يعمل البنك على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء
0.000	0.623	4/يحرص البنك على إن تصمم الإجراءات المتبعة لتضمن أقصر زمن ممكن في تقديم خدماته
0.000	0.341	5/يجب إن يحرص البنك على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة
0.000	0.512	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017.

الجدول (7/1/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد العمليات الداخلية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.34 و 0.63) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط للمقياس الكلي (0.512) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (العمليات الداخلية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4/بعد النمو والتعلم :

جدول رقم (8/1/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور بعد النمو والتعلم

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية

0.000	0.760	1/يوفر البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك
0.000	0.700	2/يواكب البنك الخدمات التقنية الحديثة ويحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة لابتكار منتجات مستقبلية
0.000	0.760	3/يحرص البنك بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك
0.000	0.517	4/يسعى البنك لامتلاك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل
0.000	0.684	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017.

الجدول (8/1/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد النمو والتعلم والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.517 و 0.76) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط للمقياس الكلي (0.684) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (النمو والتعلم) تتمتع بالصدق الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة⁽¹⁾. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات ، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (9/1/4)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.89	0.803	6	المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

¹ - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981)ص 560.

0.94	0.902	19	تركيز المصارف على الجانب المالي وإعطاءه الأهمية المطلقة
0.91	0.831	4	المصارف وخطط توظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.92	0.845	29	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

من الجدول (9/1/4) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات و الصدق لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ لمحور (المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية) (0.803) و(0.902) لمحور(تركيز المصارف على الجانب المالي وإعطاءه الأهمية المطلقة), كما بلغت قيمة ألف كرنباخ للمقياس الكلى لمحاور الدراسة (0.92) وقيمة الصدق (0.919) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامسا" أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام "

كل من:

أ/اختبارات الصدق.

(ب). اختبارات الثبات:

(2) / أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3),

وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

(3) - تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) للاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ($Prob$) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

(4) - اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك

معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية .

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأولية و الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

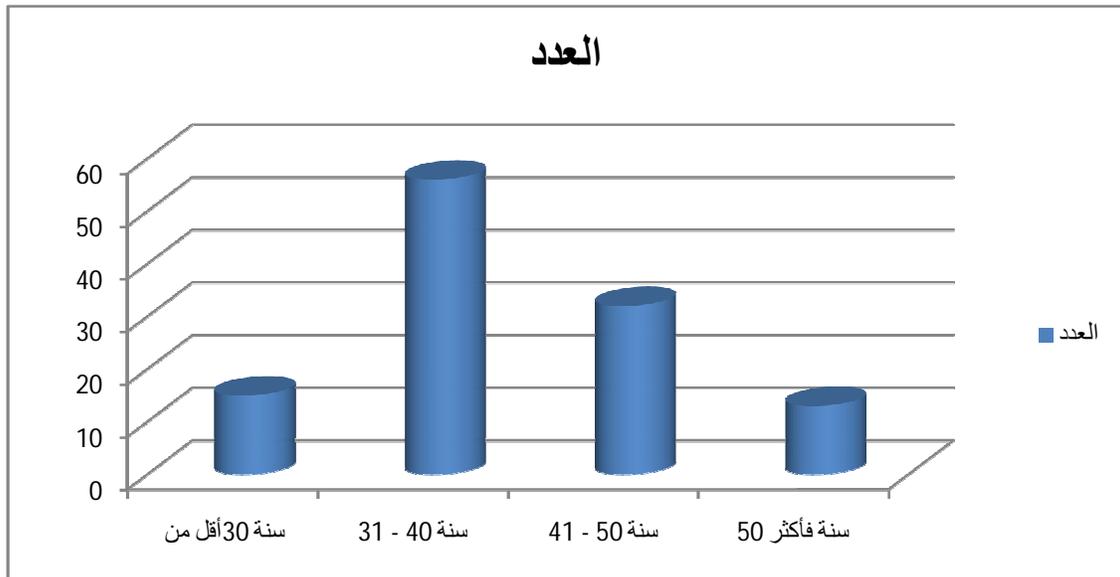
جدول رقم(1/2/4)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	12.9
31 - 40 سنة	56	48.3
41 - 50 سنة	32	27.6
50 سنة فأكثر	13	11.2
المجموع	116	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017.

شكل رقم (1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (1/2/4) والشكل رقم (1/2/4) أن أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم (12.9)%. أما أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (31- 40) سنة بلغت نسبتهم (48.3) % بينما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) فقد بلغت نسبتهم (27.6) % كما تضمنت العينة نسبة (11.2)% من أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (50 سنة فما فوق). يتضح من كل ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31 سنة - 50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (75.9) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

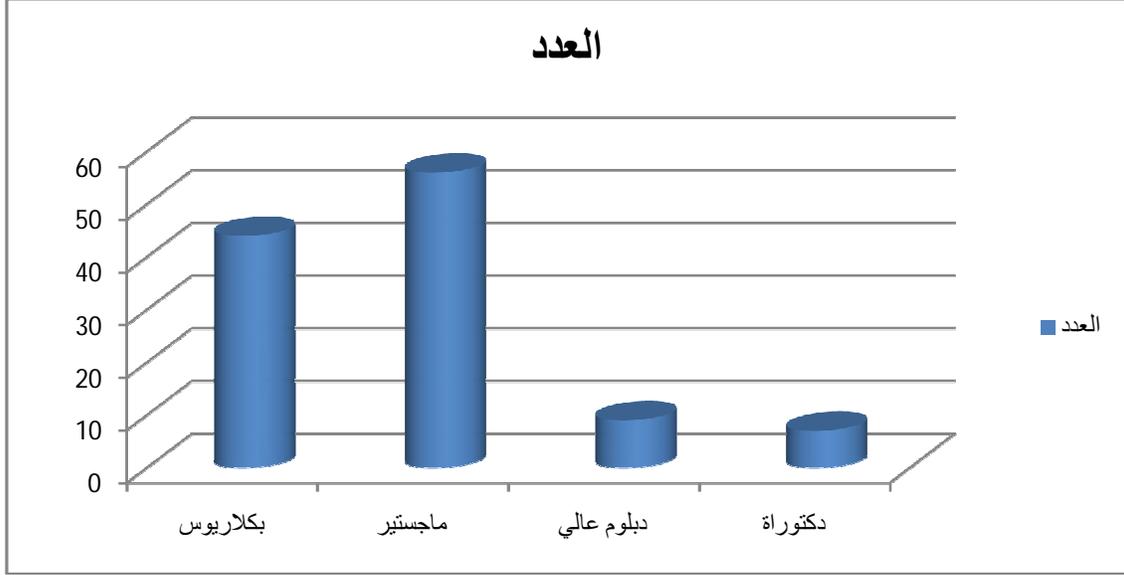
جدول رقم (2/2/4)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	44	37.9
ماجستير	56	48.3
دبلوم عالي	9	7.8
دكتوراه	7	6.0
المجموع	116	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

شكل رقم (2/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (2/2/4) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (37.9)%. بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير , دبلوم عالي , دكتوراه) (62.1)%, ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات فوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (100)% مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

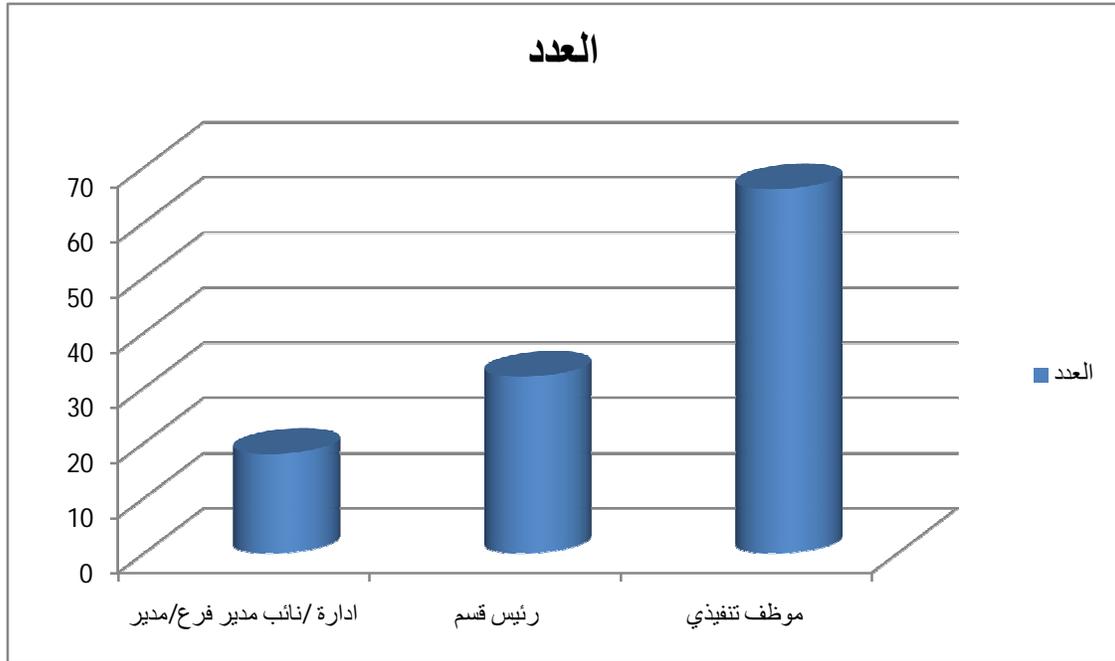
3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (3/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير/نائب مدير فرع/ إدارة	18	15.5
رئيس قسم	32	27.6
موظف تنفيذي	66	56.9
المجموع	116	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

شكل رقم (3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة



يتضح من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن غالبية أفراد العينة من (الموظفين التنفيذيين) حيث بلغ عددهم (66) بنسبة (56.9) % من أفراد العينة, ثم يأتي في المرتبة الثانية أفراد العينة من رؤساء الأقسام بنسبة (27.6) % أما في المرتبة الأخيرة أفراد العينة من المدراء ونوابهم ومديري الإدارات والفروع بنسبة (15.5) %

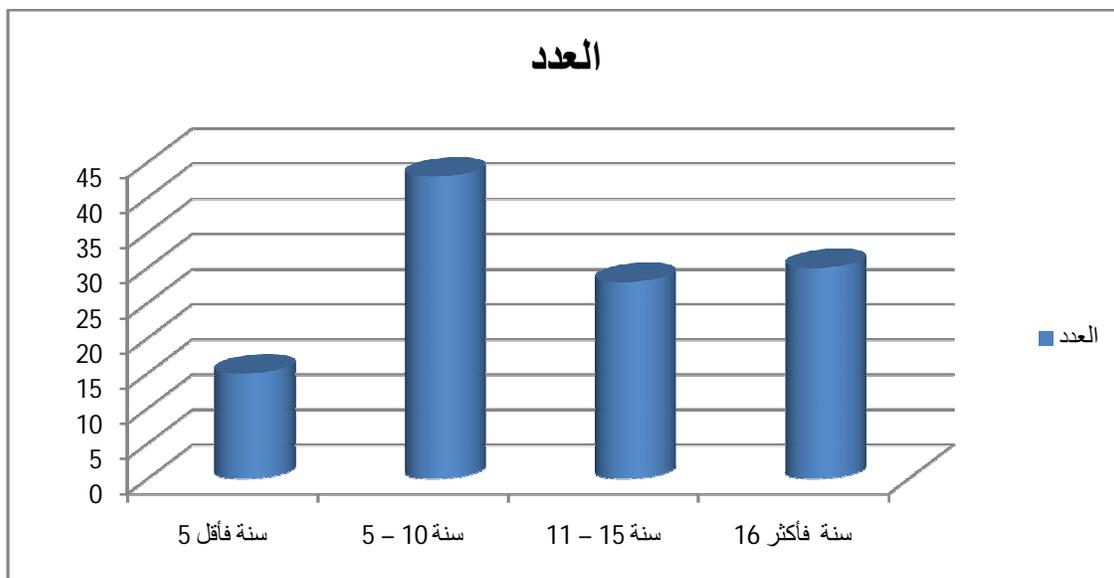
4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

جدول رقم (4/2/4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنة فأقل	15	12.9
5 - 10 سنة	43	37.1
11 - 15 سنة	28	24.1
16 سنة فأكثر	30	25.9
المجموع	116	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

شكل رقم (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة العملية



يتضح من الجدول (4/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنة فأقل) بلغت نسبتهم (12.9) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 - 10) سنة (37.1) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (24.1) % كما تضمنت العينة نسبة (25.9) % من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنوات حيث بلغت نسبتهم (61.2)%. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

المطلب الثاني

عرض و تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذا الجزء من المبحث على تحليل بيانات الدراسة الأساسية وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

أولاً : التوزيع التكراري لمحاور الدراسة

المحور الأول: المصارف وخطط توظيف إبعاد الأداء المتوازن

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس دور المصارف في تخطيط وتوظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

جدول رقم (5/2/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور المصارف وخطط توظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/لدى البنك خطط سنوية ودورية خاصة بالجانب المالي بالبنك يضعها ويقيس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة	80	69.0	34	29.3	2	1.7	0	0.0	0	0.0

0.9	1	11.2	13	22.4	26	47.4	55	18.1	21	12 لدى البنك خطط سنوية ودورية مختصة بالعملاء يضعها ويقوم بقياس انحرافاتهما ويعيد تقييمهما بنهاية فترة الخطة
3.4	4	17.2	20	19.0	22	39.7	46	20.7	24	13 لدى البنك خطط موضوعة للعمليات الداخلية والإجراءات يضعها البنك ويقوم بقياس انحرافاتهما ويعيد تقييمهما بنهاية فترة الخطة
7.8	9	17.2	20	17.2	20	36.2	42	21.6	25	14 لدى البنك خطط سنوية ودورية لعمليات النمو والتعلم يضعها ويقوم بقياس انحرافاتهما ويعيد تقييمهما بنهاية فترة الخطة
3.1	14	11.4	53	15.1	70	38.1	177	32.3	150	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (5/2/4) أن نسبة (70.4) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (دور المصارف في تخطيط وتوظيف إبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأداء المتوازن) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.5) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.1) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (98.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى البنك خطط سنوية ودورية خاصة بالجانب المالي بالبنك يضعها ويقوم بقياس انحرافاتهما ويعيد تقييمهما بنهاية فترة الخطة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.0) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (65.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى البنك خطط سنوية ودورية مختصة بالعملاء يضعها ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.4) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (60.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى البنك خطط موضوعة للعمليات الداخلية والإجراءات يضعها البنك ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20.6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.0) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (57.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى البنك خطط سنوية ودورية لعمليات النمو والتعلم يضعها ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.0)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.2) %.

المحور الثاني: المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح دور المصارف في تعزيز الميزة التنافسية

جدول رقم (6/2/4) التوزيع التكراري لعبارات المحور المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك	73	62.9	41	35.3	1	0.9	1	0.9	0	0

										باستمرار لتحقيقه وتعزيزه
0	0	3.4	4	12.1	14	54.3	63	30.2	35	2/تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين
0	0	2.6	3	11.2	13	53.4	62	32.8	38	3/لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين
0.9	1	1.7	2	7.8	9	51.7	60	37.9	44	4/يسعى البنك إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن
0.9	1	1.7	2	6.0	7	63.0	73	28.4	33	5/يعمل البنك على ضمان مزيدا من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين
0.9	1	3.4	4	12.1	14	45.7	53	37.9	44	6/تسعى المصارف من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين

										يصعب تحقيقه من قبل المنافسين
0.4	3	2.3	16	8.3	58	50.6	352	38.4	267	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (6/2/4) أن نسبة (89) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (دور المصارف في تعزيز الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (98.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (0.9) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (84.5) % من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.1) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (86.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (89.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (91.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يعمل على ضمان مزيدا من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.0) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (83.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصارف تسعى من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.3)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.1) %.

المحور الثالث: تركيز المصارف على الجانب المالي واعطائه الأهمية المطلقة

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(1) البعد المالي :

جدول رقم (7/2/4) التوزيع التكراري لعبارات محور البعد المالي

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/يسعى البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات	72	62.1	34	29.3	8	6.9	2	1.7	0	0.0
2/يعمل المصرف من خلال خطته الموضوعية على توزيع	40	34.5	58	50.0	16	13.8	2	1.7	0	0.0

نسبة إرباح على الودائع الاستثمارية مرضية للمودعين										
0.9	1	0.9	1	6.0	7	56.9	66	35.3	41	3/يسعى البنك إلى تخفيض المصروفات بالشكل الذي لا يؤثر على نشاط البنك
0.0	0	1.7	2	6.9	8	53.4	62	38.0	44	4/يسعى البنك إلى زيادة قيمة الموجودات
0.0	0	0.0	0	3.4	4	52.6	61	44.0	51	5/يسعى البنك لتحقيق نسبة سيولة معقولة وموازنة الموارد والاستخدامات
0.1	1	1.2	7	7.4	43	48.4	281	42.8	248	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (7/2/4) أن نسبة (91.2) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (البعد المالي) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.4) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (91.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (84.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يعمل من خلال خطته الموضوعية على توزيع نسبة إرباح على الودائع الاستثمارية مرضية للمودعين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (92.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى إلى تخفيض المصروفات بالشكل الذي لا يؤثر على نشاط البنك بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.0) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (91.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى إلى زيادة قيمة الموجودات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (96.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى لتحقيق نسبة سيولة معقولة وموازنة الموارد والاستخدامات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.0)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.4) %.

(2) بعد العملاء :

جدول رقم (8/2/4) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العملاء

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق بشدة
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
1/ يخطط البنك إلى زيادة حصته من السوق الحالي	57	49.1	56	48.3	2	1.7	1	0.9	0.0
2/ يخطط البنك سعي عملاء جدد والاعتماد على مؤشر إجمالي العملاء الجدد	37	31.9	45	38.8	21	18.1	13	11.2	0.0
3/ يخطط البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة	32	27.5	48	41.4	24	20.7	11	9.5	0.9

										مؤشر نمو معاملاتهم
0.9	1	3.4	4	6.9	8	49.1	57	39.7	46	4/يهدف البنك بشكل دائم لتحقيق رضا العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين
0.0	0	3.4	4	4.3	5	38.0	44	54.3	63	5/تصنيف العملاء ودراستهم يساعد على تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم
0.3	2	5.7	33	510.	60	43.0	250	40.5	235	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (8/2/4) أن نسبة (83.5) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (بعد العملاء) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.5) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (97.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يخطط إلى زيادة حصته من السوق الحالي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (70.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يخطط سعياً وراء اكتساب عملاء جدد والاعتماد على مؤشر إجمالي العملاء الجدد بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.1) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (68.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يخطط للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة مؤشر نمو معاملاتهم بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (10.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.7) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يهدف بشكل دائم لتحقيق رضا العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (92.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن تصنيف العملاء ودراساتهم يساعد على تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %.

(3) / بعد العمليات الداخلية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (بعد العمليات الداخلية):

جدول رقم (9/2/4) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد العمليات الداخلية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ امتلاك البنك تجهيزات تقديم الخدمات تمكنه من تقديم خدماته بكفاءة وفعالية عالية	48	41.4	63	54.3	5	4.3	0	0.0	0	0.0
2/ يهتم البنك بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة	34	29.3	45	38.7	27	23.3	9	7.8	1	0.9

0.9	1	0.9	1	10.3	12	57.7	67	30.2	35	3/يعمل البنك على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء
0.0	0	5.2	6	7.8	9	56.0	65	31.0	36	4/يحرص البنك على إن تصمم الإجراءات المتبعة لتضمن اقصر زمن ممكن في تقديم خدماته
0.0	0	2.6	3	2.6	3	43.1	50	51.7	60	5/يجب إن يحرص البنك على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة
0.3	2	3.3	19	9.7	56	50.0	290	36.7	267	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (9/2/4) أن نسبة (86.7) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (بعد العمليات الداخلية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.7) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (95.7) % من أفراد العينة يوافقون على امتلاك البنك تجهيزات تقديم الخدمات تمكنه من تقديم خدماته بكفاءة وفعالية عالية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.0)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (68.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يهتم بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.3) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (87.9)% من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يعمل على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.3)%

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87.0)% من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يحرص على إن تصمم الإجراءات المتبعة لتضمن اقصر زمن ممكن في تقديم خدماته بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8)%.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (94.8)% من أفراد العينة يوافقون على إن البنك يحرص على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6)%.

(4) بعد التعلم والنمو

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (بعدا لنمو والتعلم):

جدول رقم (10/2/4) التوزيع التكراري لعبارات محور بعد التعلم والنمو

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ يوفر البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك	26	22.4	39	33.6	21	18.1	19	16.4	11	9.5
2/ يواكب البنك الخدمات التقنية الحديثة ويحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة	32	27.6	59	50.9	20	17.2	5	4.3	0	0.0

لابتكار منتجات مستقبلية										
11.2	13	17.2	20	8.6	10	44.9	52	18.1	21	3/يحرص البنك بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك
1.7	2	3.4	4	7.8	9	50.0	58	37.1	43	4/يسعى البنك لامتلاك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل
5.6	26	10.3	48	12.9	60	44.8	208	26.3	122	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (10/2/4) أن نسبة (86.7) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (بعد التعلم والنمو) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.7) %، فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (56.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يوفر للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (25.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.1) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (78.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يواكب الخدمات التقنية الحديثة ويحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة لابتكار منتجات مستقبلية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.3)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.2) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (63.0) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يحرص بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى لامتلاك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.1)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترّب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

المحور الأول: المصارف وخطط توظيف إبعاد الأداء المتوازن

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور (دورا لمصارف في خطط توظيف إبعاد الأداء المتوازن) وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (11/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المصارف وخطط توظيف

إبعاد الأداء المتوازن

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	93.4	4.67	0.50	1/ لدى البنك خطط سنوية ودورية خاصة بالجانب المالي بالبنك يضعها وقيس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة
2	مرتفعة	74	3.70	0.92	2/ لدى البنك خطط سنوية ودورية مختصة بالعملاء يضعها ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة
3	مرتفعة	71.2	3.56	1.10	3/ لدى البنك خطط موضوعة للعمليات الداخلية والإجراءات يضعها البنك ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة
4	متوسطة	69.2	3.46	1.22	4/ لدى البنك خطط سنوية ودورية لعمليات النمو والتعلم يضعها وقيس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة
	مرتفعة	76.8	3.84	0.93	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (11/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور المصارف وخطط توظيف إبعاد الأداء المتوازن يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة على جميع العبارات التي تعبر عن دور المصارف في تخطيط وتوظيف إبعاد الأداء المتوازن مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.84) وبانحراف معياري (0.93) وأهمية نسبية (76.8)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (لدى البنك خطط سنوية ودورية خاصة بالجانب المالي بالبنك يضعها ويقيس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث وجود تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.67) بانحراف معياري (0.50) وأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (93.4)% .

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (لدى البنك خطط سنوية ودورية مختصة بالعملاء يضعها ويقوم بقياس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.92) وأهمية نسبية (74.0)% .

4/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (لدى البنك خطط سنوية ودورية لعمليات النمو والتعلم يضعها ويقيس انحرافاتها ويعيد تقييمها بنهاية فترة الخطة) حيث بلغ متوسطها (3.46) وبانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية بلغت (69.2)% .

المحور الثاني: المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور دور المصارف في تعزيز الميزة التنافسية وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (12/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور دور المصارف في تعزيز الميزة التنافسية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة	الترتيب
1/يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه	0.55	4.60	92.0%	مرتفعة جدا	1
2/تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين	0.74	4.11	82.2%	مرتفعة جدا	6
3/لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين	0.72	4.16	83.2%	مرتفعة جدا	3
4/يسعى البنك إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن	0.74	4.24	84.8%	مرتفعة جدا	2
5/يعمل البنك على ضمان المزيد من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين	0.68	4.16	83.2%	مرتفعة جدا	4
6/تسعى المصارف من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق	0.83	4.16	83.2%	مرتفعة جدا	5

					مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين
	مرتفعة جدا	84.6	4.23	0.71	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (12/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (المصارف وجهود تعزيز الميزة التنافسية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس دورا لمصارف في تعزيز الميزة التنافسية بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.23) وبانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية (84.6)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.60) بانحراف معياري (0.55) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (92)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يسعى البنك إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية (84.8)% . ثم جاء في المرتبة الثالثة العبارة (لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين) حيث حققت وسطا حسابيا (4.16) بانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (83.2)% .

4/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين) حيث بلغ متوسطها (4.11) وبانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية بلغت (82.2)% .

المحور الثالث : إبعاد بطاقة الأداء المتوازن

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف موضع الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

(1)/ البعد المالي

جدول رقم (13/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البعد المالي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	90.2%	4.51	0.70	1/يسعى البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات
5	مرتفعة جداً	83.4%	4.17	0.72	2/يعمل المصرف من خلال خطته الموضوعية على توزيع نسبة إرباح على الودائع الاستثمارية مرضية للمودعين
4	مرتفعة جداً	85.0%	4.25	0.68	3/يسعى البنك إلى تخفيض المصروفات بالشكل الذي لا يؤثر على نشاط البنك
3	مرتفعة جداً	85.4%	4.27	0.66	4/يسعى البنك إلى زيادة قيمة الموجودات
2	مرتفعة جداً	88.0%	4.40	0.55	5/يسعى البنك لتحقيق نسبة سيولة معقولة وموازنة الموارد والاستخدامات
	متوسطة	69.6%	3.48	0.66	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (13/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (البعد المالي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي

(3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (البعد

المالي) بمستوى موافقة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.48) وانحراف معياري (0.66) وأهمية نسبية (69.6)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يسعى البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.51) بانحراف معياري (0.70) بأهمية نسبية مرتفعة جداً حيث بلغت (90.2)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يسعى البنك لتحقيق نسبة سيولة معقولة وموازنة الموارد والاستخدامات) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.55) وبأهمية نسبية (88.0)% .

ثم جاء في المرتبة الثالثة العبارة (يسعى البنك إلى زيادة قيمة الموجودات) حيث حققت وسطاً حسابياً (4.27) بانحراف معياري (0.66) وأهمية نسبية (85.4)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يعمل المصرف من خلال خطته الموضوعية على توزيع نسبة إرباح على الودائع الاستثمارية مرضية للمودعين) حيث بلغ متوسطها (4.17) وانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية بلغت (83.4)% .

(2) بعد العملاء

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس بعد العملاء وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (14/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العملاء

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	89.0%	4.45	0.58	1/ يخطط البنك إلى زيادة حصته من السوق الحالي
4	مرتفعة	78.2%	3.91	0.97	2/ يخطط البنك سعي عملاء جدد والاعتماد

					على مؤشر إجمالي العملاء الجدد
5	مرتفعة	77.0%	3.85	0.96	3/يخطط البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة مؤشر نمو معاملاتهم
3	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.79	4/يهدف البنك بشكل دائم لتحقيق رضا العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين
2	مرتفعة جدا	88.6%	4.43	0.73	5/تصنيف العملاء ودراساتهم يساعد على تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم
	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.80	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (4/ 2/ 14) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (بعد العملاء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد العملاء) بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.17) وانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية (83.4)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يخطط البنك إلى زيادة حصته من السوق الحالي) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.45) بانحراف معياري (0.58) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (89.0)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تصنيف العملاء ودراساتهم يساعد على تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم) بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.73) وبأهمية نسبية (88.6)% .

ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يهدف البنك بشكل دائم لتحقيق رضا العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين) حيث حققت وسطا حسابيا (4.23) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (84.6)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يخطط البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة مؤشر نمو معاملاتهم) حيث بلغ متوسطها (3.85) وبانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية بلغت (77.0)%.

(3) بعد العمليات الداخلية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في المصارف موضع الدراسة وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (15/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد العمليات الداخلية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	87.4 %	4.37	0.56	1/امتلاك البنك تجهيزات تقديم الخدمات تمكنه من تقديم خدماته بكفاءة وفعالية عالية
5	مرتفعة	77.4 %	3.87	0.95	2/يهتم البنك بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة
3	مرتفعة جدا	83.0 %	4.15	0.70	3/يعمل البنك على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء
4	مرتفعة جدا	82.4 %	4.12	0.76	4/يحرص البنك على إن تصمم الإجراءات المتبعة لتضمن اقصر زمن ممكن في تقديم خدماته

1	مرتفعة جدا	88.6 %	4.43	0.67	5/يجب إن يحرص البنك على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة
	مرتفعة جدا	83.6 %	4.18	0.72	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (4/ 15/2) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (بعد العمليات الداخلية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد العمليات الداخلية) بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.18) وانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (83.6)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يجب إن يحرص البنك على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.43) بانحراف معياري (0.67) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (88.6)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (امتلاك البنك تجهيزات تقديم الخدمات تمكنه من تقديم خدماته بكفاءة وفعالية عالية) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.67) وبأهمية نسبية (87.4)% .

ثم جاء في المرتبة الثالثة العبارة (يعمل البنك على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء) حيث حققت وسطا حسابيا (4.15) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (83.0)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يهتم البنك بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة) حيث بلغ متوسطها (3.87) وانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية بلغت (77.4)% .

(4) بعد التعلم والنمو

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد التعلم والنمو في المصارف موضع الدراسة وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (16/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التعلم والنمو

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	متوسطة	68.6%	3.43	1.26	1/ يوفر البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك
2	مرتفعة جدا	80.2%	4.01	0.79	2/ يواكب البنك الخدمات التقنية الحديثة ويحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة لابتكار منتجات مستقبلية
4	متوسطة	68.2%	3.41	1.27	3/ يحرص البنك بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك
1	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.84	4/ يسعى البنك لامتلاك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل
	مرتفعة	75.0%	3.75	1.04	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017

يتضح من الجدول رقم (4 /16/2) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (بعد التعلم والنمو) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس

(النمو والتعلم) بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.75) وانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (75.0)%.
2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يسعى البنك لامتلاك القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.17) بانحراف معياري (0.84) بأهمية نسبية مرتفعة جداً حيث بلغت (83.4)%.
تليها في المرتبة الثانية العبارة (يواكب البنك الخدمات التقنية الحديثة ويحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة لابتكار منتجات مستقبلية) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (80.2)% .
ثم جاء في المرتبة الثالثة العبارة (يوفر البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك) حيث حققت وسطاً حسابياً (3.43) بانحراف معياري (1.26) وأهمية نسبية (68.6)%.
3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يحرص البنك بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها، مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك) حيث بلغ متوسطها (3.41) وانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية بلغت (68.2)%.

وفيما يلي جدول يوضح ملخص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف موضع الدراسة :

جدول رقم (17/2/4) يوضح ملخص التحليل الاحصائي الوصفي لمحاور إبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	إبعاد بطاقة الأداء المتوازن
4	متوسطة	69.6%	3.48	0.66	1/ البعد المالي
2	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.80	2/ بعد العملاء
1	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.72	3/ بعد العمليات الداخلية
3	مرتفعة	75%	3.75	1.04	4/ بعد النمو والتعلم
	مرتفعة	78%	3.90	0.81	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (17/2/4) ما يلي :

1/ بلغ المتوسط العام الاجمالي لمحاور إبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف قيد الدراسة (3.90) وانحراف معياري (0.81) بأهمية مرتفعة بلغت (78%) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة عن مدى تطبيق إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف قيد الدراسة.

2/ كما يتضح أن بعد (العمليات الداخلية) جاءه في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على اجمالي العبارات (4.18) بانحراف معياري (0.72) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (83.6%) , ثم بعد (العملاء) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية مرتفعة جدا" بلغت (83.4%) ثم بعد (النمو والتعلم) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (1.04) وأهمية

نسبية مرتفعة بلغت (75%) وأخيرا" البعد المالي بمتوسط إجابات (3.48) وانحراف معياري (0.66) وأهمية نسبية متوسطة بلغت (69.6)%. وهذه النتيجة تدل على أن المصارف التجارية لا تركز على تخطيط الجانب المالي فقط وإنما تهتم بالتخطيط باستخدام الإبعاد الأخرى (موازنة الجوانب المالية وغير المالية في التخطيط).

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية. وفروض الدراسة هي: الفرضية الأولى .

يوجد تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام إبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية .

المصارف التجارية تركز على تخطيط الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط باستخدام الإبعاد الأخرى.

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك أثر ايجابي للبعد المالي على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (البعد المالي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (1/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	6.30	0.61	العلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية
		0.51	معامل الارتباط (R)
		0.26	معامل التحديد (R ²)
		39.68	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (1/3/4):

1/هناك ارتباط طردي وسط بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.51) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.61) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر ايجابي للبعد المالي على الميزة التنافسية وبالتالي فإن إحداث تغييرا" في البعد المالي بنسبة (10) % يؤدي إلى إحداث تغيير في الميزة التنافسية بمعدل 6.1% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن البعد المالي يؤثر في الميزة التنافسية بنسبة (26)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.26) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (74)% ..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين البعد المالي والميزة التنافسية (6.30) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (39.68) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود (أثر ايجابي للبعد المالي على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني) .

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك أثر ايجابي لبعد العملاء على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (بعد العملاء) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (2/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	9.88	0.66	العلاقة بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية
		0.68	معامل الارتباط (R)
		0.46	معامل التحديد (R2)
		97.6	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (2/3/4):

1/هنالك ارتباط طردي فوق الوسط بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.66) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر ايجابي لبعد العملاء على الميزة التنافسية وبالتالي فإن أحداث تغييرا" في بعد العملاء بنسبة (10) % يؤدي إلى إحداث تغيير في الميزة التنافسية بمعدل (6.6) % .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن بعد العملاء يؤثر في الميزة التنافسية بنسبة (46) % حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.46) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (54) % ..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين بعد العملاء والميزة التنافسية (9.88) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (97.6) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء و تعزيز الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود (أثر ايجابي لبعد العملاء على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني) .

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك أثر ايجابي لبعء العمليات الداخلية على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعء العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعء العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (بعء العمليات الداخلية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (3/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعء العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الثالثة
0.000	9.24	0.74	العلاقة بين بعء العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية
		0.66	معامل الارتباط (R)
		0.43	معامل التحديد (R2)
		85.4	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017

يتضح من الجدول رقم (3/3/4):

1/ هنالك ارتباط طردي فوق الوسط بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.74) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر ايجابي لبعد العمليات الداخلية على الميزة التنافسية وبالتالي فإن أحداث تغيرا" في بعد العمليات الداخلية بنسبة (10) % يؤدي إلى إحداث تغيير في الميزة التنافسية بمعدل (7.4) % .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن بعد العمليات الداخلية يؤثر في الميزة التنافسية بنسبة (43) % حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.43) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (57) %..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5) % حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والميزة التنافسية (9.24) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (85.4) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5% . وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و تعزيز الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود (أثر ايجابي لبعد العمليات الداخلية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني) .

الفرضية الفرعية الرابعة:

هنالك أثر ايجابي لبعد النمو والتعلم على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف
السودانية

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وتعزيز
الميزة التنافسية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة
التنافسية

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين
المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل ويمثله (بعد النمو
والتعلم) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة
التنافسية

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	5.37	0.39	العلاقة بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية
		0.40	معامل الارتباط (R)
		0.20	معامل التحديد (R ²)
		28.8	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017

يتضح من الجدول رقم (4/3/4):

1/هنالك ارتباط طردي ضعيف بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.45) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.39) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر ايجابي لبعء النمو والتعلم على الميزة التنافسية وبالتالي فأن أحداث تغييرا" في بعد النمو والتعلم بنسبة (10) % يؤدي إلى إحداث تغيير في الميزة التنافسية بمعدل (3.9) % .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن بعد النمو والتعلم يؤثر في الميزة التنافسية بنسبة (20) % حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.20) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (80) %.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم والميزة التنافسية وفقا" لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين بعد النمو والتعلم والميزة التنافسية (5.37) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (28.8) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم و تعزيز الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود (أثر ايجابي لبعء النمو والتعلم على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني) .

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية

جدول رقم (5/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (إبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني)

إبعاد الجودة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/العلاقة بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية	0.51	0.26	0.61	6.30	0.000	دعمت
2/العلاقة بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية	0.68	0.46	0.66	9.88	0.000	دعمت
3/العلاقة بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية	0.66	0.43	0.74	9.24	0.000	دعمت
4/العلاقة بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية	0.45	0.20	0.39	5.37	0.000	دعمت

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017

يتضح من الجدول (5/3/4) ما يلي:

1/ قبول وجود علاقة بين كل إبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي , بعد العملاء , بعد العمليات الداخلية , بعد النمو والتعلم) وتعزيز الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي مما يجعلنا قبول الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام إبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السودانية) في جميع الفروض الفرعية.

2/ جاءه بعد (العملاء) في المرتبة الأولى من حيث الأثر في تعزيز الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي ثم في المرتبة الثانية بعد (العمليات الداخلية) ثم المرتبة الثالثة (البعد المالي) وأخيرا" بعد (النمو والتعلم).

الفرضية الثانية

تسعى المصارف التجارية باستمرار إلى تعزيز الميزة التنافسية لديها لا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الاستقلالية (اختبار كاي تربيع). لدلالة الفروق ، وفيما يلي تقدير نتائج التقدير لاختبارات دلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية. جدول (6/3/4) نتائج اختبار كاي تربيع لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المرتبطة بالميزة التنافسية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
1/يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه	0.55	4.60	92.0	عال جد	125.7	0.000
2/تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين	0.74	4.11	82.2	عال جد	70.4	0.000
3/ لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين	0.72	4.16	83.2	عال جد	72.4	0.000
4/يسعى البنك إلى تحقيق الجودة	0.74	4.24	84.8	عال	126.3	0.000

		جد				المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن
0.000	162.3	عال جد	83.2	4.16	0.68	5/يعمل البنك على ضمان المزيد من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين
0.000	97.7	عال جد	83.2	4.17	0.83	6/تسعى المصارف من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين
0.000	109.1	عال جد	84.6	4.23	0.71	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (6/3/4) مايلي:

* بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر الفقرات المتعلقة بمدى تعزيز الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة (4.23) وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد العينة عن توافر تلك الفقرات مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام والتي بلغت قيمته (0.71) إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرات المرتبطة بمحور الميزة التنافسية ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى إن التوافر كان عالياً وبوزن نسبي (84.6)%

* بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً ، وفي صورة واضحة من الناحية الإحصائية لجميع الفقرات (P<0.05) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة

الدراسة تجاه الفقرات المرتبطة بمحور الميزة التنافسية وهذا ما أظهرته قيم اختبار كاي تربيع ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من (0.05) لكافة الفقرات وذلك على النحو التالي :

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (125.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (يعتبر التميز على المساهمين هدف يسعى البنك باستمرار لتحقيقه وتعزيزه).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (70.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (72.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.16) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (لدى البنك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (126.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.24) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (يسعى البنك إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (162.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.16)

والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (يعمل البنك على ضمان المزيد من الإبداع والتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة أو العمل بأسلوب مميز مختلف عن المنافسين).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (97.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.17) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على العبارة (تسعى المصارف من خلال التخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (109.1) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالى عبارات محور (الفرضية الثانية).
ملخص الفرضية الثانية

يتضح من الجدول رقم (12/4) أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات التي تقيس الفرضية فرضية الدراسة الثانية تدل على أن مستوى الاستجابة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.23) بانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية مقدارها (84.6)%. كما بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع العبارات (109.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا على أن المصارف التجارية تسعى باستمرار إلى تعزيز الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (تسعى المصارف التجارية باستمرار إلى تعزيز الميزة التنافسية لديها).

مناقشة اختبار الفروض :

اولاً : مناقشة نتائج الفرضية:هناك علاقة بين أهداف المصارف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية .

لقد افترضت هذه الفرضية بأن المصارف تسعى باستمرار الى تعزيز المزايا التنافسية لديها وبعد التحليل تم قبول هذه الفرضية بنسبة موافقة عالية جداً حيث تعتبر ادارات هذه المصارف إن تعزيز الميزة التنافسية هدف يجب السعي إليه باستمرار لذلك يجب ان تتوفر لدى البنك المعلومات الكافية والمهارات اللازمة التي تمكنه من التميز على المنافسين الآخرين وإمتلاك إمكانيات تقنية متميزة وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حداثة من تلك المستخدمة من قبل المنافسين والسعي إلى تحقيق الجودة المتفوقة في خدماته من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن والتخطيط الجيد لمعرفة الزبائن بدقة وتحديد احتياجاتهم لتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين .

وبالرجوع الى الدراسات السابقة نجد ان الدراسات السابقة لم تربط متغير تعزيز الميزة التنافسية والتخطيط لتحقيق الأهداف .

ثانياً : مناقشة نتائج الفرضية: المصارف التجاريه تركز على تخطيط الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط باستخدام الابعاد الاخري (موازنه الجوانب المالية وغير الماليه فى التخطيط).

لقد افترضت هذه الفرضية بأن المصارف تركز على الجانب المالي فقط فى التخطيط ولقد تم قبول هذه الفرضية نسبة لوجود نسبة موافقة عالية جدا لوجود خطط خاصة بالجانب المالي وتقل نسبة هذه الموافقه على وجود خطط للعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتطور اذا المصارف تهتم بدرجة أقل بوضع خطط خاصه بالجوانب غير الماليه .

وبالرجوع الى الدراسات السابقة نجد ان الدراسات السابقة لم تتطرق لضرورة موازنه الجوانب المالية وغير الماليه للبطاقة .

ثالثاً : مناقشة نتائج الفرضية: يوجد تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف
وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التخطيط باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) وتعزيز الميزة التنافسية وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتعزيز الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية.

وقد تخلصت نتائج تحليل الفرضية الأولى في الآتي :

1. قبول وجود علاقة بين كل إبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي , بعد العملاء , بعد العمليات الداخلية , بعد النمو والتعلم) وتعزيز الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي مما يجعلنا قبول الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد تأثير ايجابي للتخطيط باستخدام إبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف السودانية) في جميع الفروض الفرعية.

2. جاء ترتيب الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن كلاتي

بعد (العملاء) في المرتبة الأولى من حيث الأثر في تعزيز الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي ثم في المرتبة الثانية بعد (العمليات الداخلية) ثم المرتبة الثالثة (البعد المالي) وأخيراً " بعد (النمو والتعلم). توضح هذه النتيجة أن المصارف تعتبر كل هذه العوامل

مجتمعة تسهم فى تعزيز الميزة التنافسية خصوصاً محور العملاء ، ويستلزم ذلك أن تقوم المصارف بالاهتمام أكثر ب**بعد العملاء** من خلال التخطيط إلى زيادة حصة البنك من السوق الحالي وتصنيف العملاء ودراساتهم للمساعدة في تحديد نوعية العملاء لتقديم الخدمات المناسبة لهم والسعي الدائم لتحقيق رضاء العميل مما يجعل البنك في مكانة أفضل من المنافسين والتخطيط للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومراقبة مؤشر نمو معاملاتهم .

أما بخصوص محور **العمليات الداخلية** يتوجب على المصارف الاهتمام بهذا البعد من خلال والحرص على تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة و امتلاك تجهيزات تقديم الخدمات التي تمكنه من تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية والعمل على تقديم منتجات بشكل مرضي للعملاء والاهتمام بالأنشطة المستقبلية المقترحة من خلال دراسة رغبات وطلبات العملاء الحالية والمتوقعة .

أما بخصوص محور **النمو والتعلم** يجب الاهتمام به من خلال السعي لامتلاك القدرة على التجديد ومواكبة الخدمات التقنية الحديثة والاستفادة القصوى منها لابتكار منتجات مستقبلية) وتوفر خدمات تدريبية للموظفين ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك. والحرص بصورة مستمرة على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،مما يوفر تغذية عكسية تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك)

أما ب**خوص المحور المالي** : يجب الاهتمام بتطوير الجوانب الماليه فى البنك بالحرص على تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق معدلات من الإيرادات ، والحفاظ على مستوي سيولي ممتاز ، وزيادة قيمة الموجودات ، وتخفيض المصروفات بالشكل الذي لا يؤثر على نشاط البنك ، والعمل على توزيع نسب ارباح جیده على ودائع العملاء الاستثمارية .

وبالرجوع الى الدراسات السابقة نجد ان الدراسة السابقة لم تستعرض تأثير التخطيط باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز الميزة التنافسية .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. هنالك علاقة ايجابية بين أهداف المصارف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية .
2. إن المصارف التجاريه تركز على تخطيط الجانب المالي فقط ولا تهتم بالتخطيط باستخدام الابعاد الاخري (موازنه الجوانب المالية وغير الماليه فى التخطيط).
3. هنالك علاقة بين التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنك .
 - يؤدي التخطيط باستخدام البعد المالي الي تعزيز الميزة التنافسية.
 - يؤدي التخطيط باستخدام بعد العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.
 - يؤدي التخطيط باستخدام بعد العمليات الداخلية وتعزيز الميزة التنافسية.
 - يؤدي التخطيط باستخدام بعد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية.
4. إدراك إدارات المصارف عينة الدراسة لأهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط .
5. تدرك إدارات المصارف أهمية وضع خطط خاصه بالعملاء وخطط خاصه بالعمليات الداخليه وخطط خاصه بعمليات النمو والتطور بجانب الخطط الماليه التي تضعها .
6. تدرك إدارات المصارف انه عليها توفير امكانيات تقنية متميزه وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حدائه من تلك المستخدمة من قبل المنافسين بتوفير المعلومات الكافيه والمهارات اللازمة التي تمكنها من هذا التميز .
7. تدرك إدارات المصارف انه عليها العمل علي ضمان مزيدا من الإبداع و التفوق عند تقديم منتجات جديده تختلف عن ما يقدمه المنافسين .
8. تدرك إدارات المصارف اهمية تعزيز الميزة التنافسية لديها .
9. تسعى المصارف بصورة مستمرة لزيادة حصتها السوقية الحالية .
10. تهدف البنوك بشكل دائم لتحقيق رضاء وولاء العملاء .

11. تهتم المصارف على ان تصمم الاجراءات المتبعة لتقديم الخدمات بشكل يضمن أقصر زمن ممكن فى تقديم خدماتها و بأعلي جودة ممكنة .
12. هنالك اهتمام ضعيف نسبياً بتوفير خدمات تدريبية لموظفي البنك ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك .
13. هنالك اهتمام ضعيف نسبياً على تقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،بشكل يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك
14. هنالك تركيز واضح على الجانب المالى فى التخطيط اكبر من الاهمية التى توليها المصارف للجوانب الاخرى غير المالية لبطاقة الاداء المتوازن .

توصيات الدراسة

1. يجب ان تعتبر المصارف أن تعزيز الميزة التنافسية احد أهدافها التى تسعى إليها
2. على المصارف الاهتمام بموازنة الجوانب المالية وغير المالية فى التخطيط.
3. يجب على المصارف التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز الميزة التنافسية لديها .
- وضع خطط خاصة بالبعد المالى لتعزيز الميزة التنافسية.
- وضع خطط خاصة ببعيد العملاء لتعزيز الميزة التنافسية.
- وضع خطط خاصة ببعيد العمليات الداخلية لتعزيز الميزة التنافسية.
- وضع خطط خاصة ببعيد النمو والتعلم وتعزيز الميزة التنافسية.
4. التطبيق العملي لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن فى المصارف السودانية فى كافة أنشطة البنك .
5. استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن فى التخطيط وقياس الاداء وفقا لأبعاد البطاقة واعتبارها اسلوب مثالى لقياس الأداء .

6. يجب ان تسعى المصارف باستمرار لتوفير امكانيات تقنية عالية وطرق متجددة باستمرار لتقديم خدمات أكثر حدائه من تلك المستخدمة من قبل المنافسين والمحافظة على استمرارية هذا التقدم .
7. يجب على إدارات المصارف العمل علي ضمان مزيدا من الإبداع و التفوق عند تقديم منتجات جديده تختلف عن ما يقدمه المنافسين الآخرين .
8. على إدارات المصارف اعتبار أن تعزيز الميزة التنافسية هدف يجب أن تسعى الي تعزيزه باستمرار باستخدام عناصر تعزيز الميزة التنافسية .
- الجودة المتفوقة والتي تقاس من خلال ما تحققه المنتجات . والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات .
- الإبداع و التفوق الذي يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن التي تتطلب حساسية عالية و معرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، و الاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق .
9. على المصارف سعي المصارف بصورة مستمرة للمحافظة على العملاء الحاليين بمراقبة عدد وقيم تعاملاتهم واستقطاب عملاء جدد ومراقبة مؤشر استقطاب العملاء الجدد لزيادة حصتهم السوقية .
10. يجب على المصارف الاهتمام بالعملاء ودراساتهم وتصنيفهم ومعرفة احتياجاتهم وتقديم الخدمات المناسبة لهم ودراسه رغباتهم المستقبلية المحتمله .
11. الاهتمام بالعمليات الداخلية للبنك وتطوير تجهيزات تقديم الخدمة وطرق طلبها وتسليمها للجمهور بشكل يخلف عما يقدمه المنافسون الاخرون .

12. على المصارف تعظيم الاهتمام بتوفير خدمات تدريبية لموظفي البنك ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في البنك لرفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة اليهم . وضمان التطور المستمر لامكانياتهم حتى ينعكس ذلك على الاداء العام .
13. ضرورة الأهتمام بتقييم الأداء الحالي بالقدر الذي يبين مواطن القوة والضعف ومسبباتها ،بشكل يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف واستراتيجيات البنك .
14. الأهتمام بموازنة الجوانب المالية وغير المالية في الخطط التي يضعها البنك والأهتمام بالجوانب الأخرى لأهميتها وتأثيرها المباشر على الجانب المالي
15. توصيات بدراسات مستقبلية
- أ- بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات الاقتصادية الهامة الأخرى غير القطاع المصرفي مثل قطاع شركات الاتصالات وشركات التأمين والشركات الصناعية الكبرى في البلاد والمؤسسات الحكومية الكبيرة مثل الكهرباء والمياه وغيرها .
- ب- دور بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات (المصارف ، شركات التأمين ،شركات الاتصالات ...الخ)
- ت- دور الهيكل التنظيمي والعنصر البشري في البنك في تطبيق وإنجاح مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن .
- ث- أثر الأبعاد غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي .
- ج- دور بطاقة الاداء المتوازن في العمليات التسويقية المصرفية .

قائمة المراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

- عبدالعزيز النجار ، الادارة الذكية ، المكتب العربي الحديث جامعه الاسكندرية 2008 .
- إبراهيم بدر شهاب ، معجم مصطلحات الإدارة العامة , دار البشير ط1,مؤسسة الرسالة بيروت1998 .
- أحمد عبدالرحمن الشميمري ، مبادئ إدارة الأعمال ,العبيكان ط5 , 2008 .
- عبدالله محمد اللحيدان ، الإدارة العلمية ,مكتبة الملك فهد الوطنية,ط1 , 2000 .
- ابوالسعود احمد السوده ، خلقا لآتئمانا وخلق نقود الودائع بينا النظامين الرأسمالي والاشتراكي ، البنك المركزي ، معهد الدراسات المصرفية 1970 .
- إبراهيم أحمد صعيدي، دراسات محاسبية معاصرة في البنوك "القضايا العلمية والمشاكل التطبيقية"، مكتبة عين شمس، مصر، 1982
- حسن عبد التواب سليمان، الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط والمتابعة والمراقبة، البنك المركزي، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر 1971،
- حسين القاضي، نظرية المحاسبة، مطبعة طربين، دمشق، 1995،
- أحمد سيد مصطفى . إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة, جامعة بنها ,مصر , 1999، ط4.
- بن نذير نصرالدين ، منصورى الزين، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة فى منظمات الأعمال ، جامعة سعد دحلب -الجزائر .
- السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال(والتحديات الراهنة).دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2000

- صالحبلاسكة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- الجزائر 2011 .
- صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر والطباعة، بيروت، الطبعة الأولى، 1998
- صالحبلاسكة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- الجزائر 2011 .
- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 1999 .
- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر الطبعة 2 2009 عمان الأردن .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الادارة الاستراتيجية فى البنوك الاسلامية جامعة المنصورة .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي-كلية التجارة جامعة المنصورة
- عبد السلام أبو قحف , إدارة الأعمال الدولية, (دراسات وبحوث ميدانية)، الدار الجامعية للنشر,الإسكندرية
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. 2006.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- هاني عبد الرحمن العمري ، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية جامعة الملك عبد العزيز 2009

- محمد محمود يوسف البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005
- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

ثالثاً الرسائل والبحوث الجامعية :

- ابراهيم باشريك محمد نور ،استخدام بطاقة الاداء المتوازن فى تقويم بيئة التصنيع الحديثة ، رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.
- معتصم فضل عبدالرحيم عبدالحميد: بطاقة الأداء المتوازن ودورها فى تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات - دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى التكاليف والمحاسبة الادارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم 2014 .
- ابوعجيلة رمضان عثمان الغريب ، مدي امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء فى البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير فى المحاسبة جامعة الشرق الاوسط 2012
- السيد يوسف السيد رجب اطار مقترح لتطبيق مدخل الاداء المتوازن للاداء لتحسين نظم دعم اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية فى جمهورية مصر العربية ،بحث دكتوراه دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- حسان كعدان، الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 1997 .

- فاطمة ترشديسوي لمعوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياسي الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- محمد احمد محمد ابو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن ، ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة . 2009

رابعاً : المجالات والدوريات :

- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006.
- فؤاد نجيب الشيخ و فادي بدر محمد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، 2004م.
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005.
- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
- محمد عدنان وديع المعهد العربي للتخطيط، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات ورشة عمل عقدت في تونس 21، 11 جوان 2000. الكويت: 2001.

- البشتاوي، سليمان حسين، 2004 إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية التشغيلية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 425 .
- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004) نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26 .
- تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26 .
- محمد محمود يوسف بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن 2005
- عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006 .
- بومدين يوسف ورقة بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، جامعة سعد دحلب . البليدة - الجزائر 2011 .

خامساً : المنديات والندوات وورش العمل:

- معهد الاقتصاد الكمي بتونس ، "القدرة التنافسية الاقتصاد التونسي و محدداتها"، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس 21، 11 جوان 2000، 2001 .

- أحلام مرسي محمد السنطاوي، " محددات القدرة التنافسية ومؤشراتها و واقع البلدان العربية و مستقبلها"، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس 21،11 جوان 2000، 2001 .
- خبراء ، بطاقة الاداء المتوازن تطبيقات عملية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 2009
- حاتم نبيل ورشة متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمتابعة وتقييم الأداء في الدوائر الحكومية 23 إبريل - امايو 2011 اسطنبول - تركيا
- عبد الرحيم محمد مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور و المميزات المنظمة العربية للتنمية الادارية: ورشة عم(كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن) القاهرة 2007 .
- عبد الرحيم محمد ورشة عمل كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2007.
- عبد السلام أبو قحف، رنا أحمد عيتان، " تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات العربي في الأسواق العالمية " السيناريوهات البديلة المقترحة "، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس 21،11 جوان 2000، 2001 .
- كمال رزيق تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003 .

• محمد عدنان وديع، "مؤشرات التنافسية وسياساتها في البلدان العربية"، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس 21،11،2000، 2001 .

• الملتقى العربي الثالث بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي دمشق - الجمهورية العربية السورية 6 - 9 يوليو 2008 "بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي" إعداد الأستاذ الدكتور/محمد خالد المهائني وزير المالية الأسبق أستاذ في كلية الإقتصاد بجامعة دمشق الجمهورية العربية السورية.

• نسرين شهان، أ. عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ورشة عمل عقدت في تونس 21،11،2000، 2001 .

• هاني عبد الرحمن العمري ، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية جامعة الملك عبد العزيز 2009

• ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي دمشق - الجمهورية العربية السورية 6 - 9 يوليو 2008.

ساساً : المواقع الإلكترونية:

• اكرم احمد الطويل العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية

جامعة الموصل eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp

• (content/.../73.doc)

- علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15) [.http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html](http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html)

سابقاً : المراجع الإنجليزية:

- Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School. 1996.
- M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

الملاحق