

تشرين الأول 2005	المجلة الأردنية في إدارة الأعمال – عمادة البحث العلمي – الجامعة الأردنية المجلد (1) العدد (2)، ص(18- 30)الأردن	أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية.
---------------------	--	--

أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء

-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية-

د. عبد الناصر نور

أستاذ المحاسبة المشارك

قسم المحاسبة

جامعة الإسراء

د. انعام محسن حسن

أستاذ المحاسبة المساعد

قسم المحاسبة

جامعة الإسراء

المقدمة :

نظراً لما يشهده عصر العولمة من تطورات سريعة وجذرية على جميع الأصعدة وللمنافسة الشديدة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق المختلفة ، أصبحت هذه المنظمات تحرص على تطوير نظمها الادارية والمحاسبية واستخدام تقنيات ومناهج العمل الحديثة وصياغة الاستراتيجيات الناجحة، من أجل تحقيق أهداف وغايات أطراف عديدة .

وقد شمل العقد المنصرم ولادة فلسفة جديدة في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تمثلت ببطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard) التي أتت لقياس أداء المنظمات من وجهة نظر شمولية، فهي تهدف إلى تطوير مقاييس أداء جديدة تشتمل على مقاييس تشغيلية ومالية لقياس الأداء تتوزع على أربعة محاور هي : المحور المالي، ومحور الزبائن ، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم. وتسعى البطاقة إلى تحقيق نوع من التكامل بين مقاييس الأداء التشغيلية والمالية لترسم صورة متكاملة لأداء المنظمة وبيان مدى تحقيقها للأهداف والخطط الاستراتيجية، بعد أن كانت مقاييس الأداء السابقة تهتم بالجوانب المالية التقليدية فقط. ومن هنا جاء اختيار موضوع البحث الذي تم تطبيق الجانب العملي منه في قطاع المصارف الأردنية، لما توليه هذه المصارف من اهتمام كبير لموضوع تقييم أداءها الاستراتيجي، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والوصول إلى نسب تشغيل للموارد المتاحة تمكنها من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء في ظل المنافسة العالمية الشديدة للسوق المالي .

وتضمنت خطة الدراسة ثلاثة أجزاء سبقها الجزء الذي تتناول منهجية الدراسة. وقد عرض الجزء الأول الجانب النظري للبحث وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه ، أما الثاني فقد خصص لبيان النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، بينما استعرض الجزء الثالث أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عنها الدراسة .

منهجية البحث

سنناقش هنا منهجية البحث والتي تتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضية الدراسة، إضافة إلى توضيح وسائل جمع البيانات والطرق المستخدمة في استخراج النتائج وبيان بعض جوانب العينة وخطة البحث .

أولاً: مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث باعتماد منظمات الأعمال الأردنية نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يركز على النظام المحاسبي، حيث ينصب قياس الأداء بالدرجة الأولى على الجانب المالي الأمر الذي يتسبب في خلق فجوة بين استراتيجية المنظمة وطرق القياس المستخدمة .

ثانياً : هدف البحث :

يهدف هذا البحث :

- أ - دراسة فلسفة وآلية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وبيان كيفية مساهمتها بتحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة .
- ب - بيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء والذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية (التشغيلية) .
- ج - إظهار أهمية الربط بين استراتيجية المنظمة والطرق المستخدمة لقياس الأداء وانعكاسات ذلك على عملية تقييم الأداء والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- د - معرفة مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية .

ثالثاً : أهمية البحث :

يتزايد اهتمام الأدب المحاسبي بأنظمة المحاسبة والإدارة المعاصرة ومنها نظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) باعتبارها أداة هامة لخدمة المنظمة وأفرادها. وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها ستسلط الضوء على مفهوم وأهمية تبني بطاقة العلامات المتوازنة كنظام لتقييم الأداء الشامل لمنظمة الأعمال لما يقدمه هذا التقييم من معلومات مفيدة لصناعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، فبطاقة العلامات المتوازنة هي أداة الإدارة الاستراتيجية ، فضلاً عن كونها أداة لقياس الأداء المالي وغير المالي (التشغيلي) لمنظمة الأعمال. كما ستلقت هذه الدراسة نظر إدارات المنظمات إلى ضرورة مواكبة الأنظمة المعاصرة في ظل العولمة وعصر المعلوماتية، مما يستدعي إجراء التغييرات في

المؤشرات أو المقاييس التقليدية المستخدمة في تقويم أداء منظماتهم للارتقاء بمستوى هذا الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة شديدة المنافسة .

رابعاً: فرضية البحث :

يستند البحث إلى ثلاث فرضيات مفادها :

- 1 - " تقوم المصارف الأردنية أداءها من منظور محاور بطاقة العلامات المتوازنة وهي: المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعليم " .
- 2 - " يؤدي تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة إلى ربط مقاييس الأداء للمحاور الأربعة باستراتيجية المنظمة " .
- 3 - " يؤدي ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة إلى انعكاسات ايجابية على الأداء وعملية تقويمه، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية " .

خامساً : أسلوب البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث توزع البحث على محورين أساسيين، الأول نظري اشتمل على أجزاء منح للمراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث لتعظيمه بالاسهامات العلمية التي تناولته. أما الثاني فعملي اذ اعتمد علي جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في البنوك المبحوثة، اضافة إلى تصميم استمارة استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وتكونت من خمسة أجزاء هي :

- الجزء الأول : يصف البيانات الشخصية لأفراد العينة للتعرف على مواصفاتها .
- الجزء الثاني : يهدف إلى معرفة الأهداف الاستراتيجية المحددة في البنوك المبحوثة .
- الجزء الثالث : يقيس مدى قيام البنوك بتقويم أداءها من منظور محاور بطاقة العلامات المتوازنة .
- الجزء الرابع : يتعلق بقيام بطاقة العلامات المتوازنة بالربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة .
- الجزء الخامس : يقيس الانعكاسات الايجابية لربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة على الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ويوضح الجدول رقم (1) تركيب هذه الاستمارة .

جدول رقم (1)

تركيب استمارة الاستبانة

الأسئلة	المجالات
1 (أ،ب،ج،د)	الأهداف الاستراتيجية المحددة
2،4،6،8 10،12،14،16 18،20،22،24 26،28،30،32	<ul style="list-style-type: none"> - المحور المالي - محور الزبائن - محور العمليات الداخلية - محور النمو والتعليم
3،5،7،9 11،13،15،17 19،21،23،25 27،29،31،33	<ul style="list-style-type: none"> - الربط مع مقاييس الأداء/المحور المالي - الربط مع مقاييس الأداء/ محور الزبائن - الربط مع مقاييس الأداء/محور العمليات الداخلية - الربط مع مقاييس الأداء/ محور النمو والتعليم
34،35،36،37	الانعكاسات الايجابية لربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة على الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة، تم اخضاعها لاختبار الموثوقية من الناحية العملية والاحصائية. فقد عرضت على عينة من المحكمين، اضافة إلى مجموعة من الأفراد المشمولين بعينة البحث، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة . كما تم اختبار صدق المقاييس باجراء اختبار الثبات على الاستبانة باحتساب معامل كرونباخ الفا. وقد بلغ حوالي 82%، مما يدل على أن المقياس ذا ثبات مقبول .

وقد تم الاعتماد على المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عملية التحليل واختبار الفرضيات حيث استخدمت الوسائل الاحصائية التالية :

- النسب المئوية والتكرارات

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

- اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) .

هذا وفيما يخص تفسير النتائج واختبار الفرضيات ضمن اطار هذا البحث فقد تم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات وهو من مستويات المعنوية المتفق عليها لاختبار الفرضيات في العلوم الاجتماعية .

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة :

اختيرت البنوك الأردنية ميداناً لهذه الدراسة، حيث تعتبر هذه البنوك من المنظمات الرائدة في تطبيق التقنيات الحديثة في مجال عملها. ويبلغ عدد البنوك العاملة في الأردن (16) بنك *، تم اختيار (6) منها بطريقة عشوائية وتمثل البنوك المبحوثة (37.5%) من مجموع البنوك الأردنية. والبنوك التي تم اخضاعها للبحث هي:

- بنك الاسكان للتجارة والتمويل
- البنك الأردني للاستثمار والتمويل
- البنك الأهلي الأردني
- بنك الأردن
- البنك العربي
- البنك التجاري الأردني

أما بخصوص أفراد العينة التي وزعت عليهم استمارات الاستبانة فكانوا من مدراء الادارة العليا والادارات الوظيفية (الوسطى) ومن العاملين في مواقع مختلفة أخرى في البنك. وتم توزيع (75) استمارة استعيد منها (62) استمارة، أي أن نسبة الاستعادة كانت 82.6%.

سابعاً: خطة البحث :

قسم هذا البحث إلى ثلاثة بنود رئيسية هي :

- 1 - الجانب النظري للبحث والدراسات السابقة .
- 2 - الدراسة الميدانية .
- 3 - الاستنتاجات والتوصيات .

* لا يتضمن هذا العدد البنك المركزي والبنوك المخصصة لأغراض معينة كالبنك العقاري 000 الخ .

الجانب النظري للبحث والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم وأهمية بطاقة العلامات المتوازنة :

تركز النظم المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء منظمات الأعمال مما يؤدي إلى خلق حالة فصام بين استراتيجية الشركة وطرق قياس الأداء المبنية عليه ، فضلاً عن أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة والتي تمثل جانباً هاماً للقيمة السوقية لهذه المنظمات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وما شابه ذلك .

ومن هنا قدم (Kaplan & Norton) فكرة بطاقة العلامات المتوازنة (The Balanced Score Card) عام 1992 لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء، فنظم قياس الأداء المبنية فقط على أساس نتائج القياس المحاسبي (النموذج التقليدي) والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغير ذلك من المؤشرات التقليدية التي تعطي نتائج مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والابداع في بيئة المنافسة الحالية (Kaplan & Norton, 1992, P. 71) ، فبطاقة العلامات المتوازنة كما يرى الكاتبان هي الإدارة الأفضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومه من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء. وتتكون بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) من أربعة محاور هي: المنظور المالي، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعليم، حيث تقدم البطاقة من خلال هذه المحاور توجهاً استراتيجياً يقود أداء المنظمة المستقبلي ومقاييس لأدائها التشغيلي : اذ لا تقتصر مقاييس الأداء في هذه البطاقة على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المنظمة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب: فهي عبارة عن سلاسل متتابعة من الأهداف والمقاييس يعتمد بعضها على الآخر ويسانده ويتربط معه في ضوء الأسباب وما يتبع ذلك من أعمال وإجراءات (Kaplan & Norton, 1996, P.P. 66-65) .

ولقد قدمت العديد من التعريفات لبطاقة العلامات المتوازنة منها :

بطاقة العلامات المتوازنة هي " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لاداء المنظمة " (Kaplan & Norton, 1992, P. 71) .
كما عرفت على أنها " بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي والزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي ، فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل " (Kaplan & Norton, 1996, P. 53) . كما عرف (Robinson) هذه البطاقة على أنها " نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل

الداخلية وتعلم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية (تشغيلية) لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (Robinson, 2000, P. 52).

ثانياً: محاور بطاقة العلامات المتوازنة :

تقيس محاور بطاقة العلامات المتوازنة الأداء الشامل لمنظمة الأعمال (Barkly, 2000, P. 34) وفقاً للمحاور الأربعة المكونة لهذه البطاقة والتي سنستعرضها أدناه بشكل موجز وهي :

أ) المحور المالي : ويهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها . وتتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية، وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة وغير ذلك من المقاييس المالية. ويتم تقويم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية لمنظمات منافسة ومع معايير تاريخية للمنظمة نفسها .

ب) محور الزبائن : ويهتم هذا المحور بالزبائن والأسواق التي تطرح فيها المنظمة إنتاجها، حيث يتم هنا تحديد مقاييس أداء المنظمة في هذا المجال . وتتركز هذه المقاييس حول رضى الزبائن، والحفاظ على الزبائن الحاليين، والحصول على زبائن جدد، والحصول على حصة جديدة في السوق، وربحية الزبائن، وترتبط هذه المقاييس بمحددات الزبون ذات العلاقة بالوقت ، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة المخفضة .

ج) محور العمليات الداخلية : ويركز هذا المحور على العمليات التشغيلية التي تتميز بها المنظمة والتي لها قيمة كبيرة في تنشيط المنظمة ودفعها نحو إنجاز أهدافها الاستراتيجية وغايات وأهداف ماليها. وتقاس بالعمليات ذات التأثير الواضح في رضا الزبون وإنجاز الأهداف المالية للمنظمة كجودة عملية التحويل، والتصميم المبتكر، وخدمات ما بعد البيع، وبرامج التعليم التي تعدها المنظمة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم، وبنسبة الخفض في وقت عملية التحويل .

د) محور التعلم والنمو : يتمركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو ، ويقصد به تحديد البنية الأساسية التي يجب أن تبنى عليها المنظمة لخلق وتطوير طويل الأجل . ويعتمد التعلم التنظيمي والنمو على ثلاثة موارد أساسية هي : الأفراد العاملين، والنظم، والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Atkinson, 1998, P. 374) إذ يساعد التعلم على تطوير المهارات ويعزز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية مما يسهم في تحقيق أهداف المحاور الثلاثة آنفة الذكر، وتتخلص مقاييس الأداء لهذا المحور بـ رضى العاملين، والمحافظة على العاملين، وتدريب العاملين، ومهارات العاملين (Ibid., p. 375) . وتتفاعل تلك المحاور الأربعة فيما بينها من

خلال مقاييسها وأهدافها وبالشكل الذي يؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المنظمة. ويعرض الشكل التالي نموذج لأهداف ومقاييس المحاور الأربعة التي سبق ذكرها لبطاقة العلامات المتوازنة .

شكل رقم (1)

نموذج لأهداف ومقاييس محاور بطاقة العلامات المتوازنة

المحور	الأهداف	المقاييس
المالي	البقاء	التدفقات النقدية
	النجاح	النمو بالمبيعات حسب فصول السنة والدخل التشغيلي للأقسام
	الازدهار	ازدهار حصة السوق وزيادة العائد على حقوق الملكية .
الزبائن	تقديم منتجات جديدة	النسبة المئوية للمبيعات من منتجات جديدة
	درجة الاستجابة لتجهيز طلبات الزبائن	التسليم بالوقت المحدد
	تجهيز الموردين	بنسبة مئوية كبيرة من حسابات المشتريات
	مشاركة الزبائن	عدد مرات المساعدة في الجهود الهندسية
العمليات والمرحلة الداخلية	القرارات والامكانيات التقنية	الهندسة الصناعية والمنافسة
	التميز الصناعي	زمن دورة الانتاج، تكلفة الوحدة المنتجة، العائد.
	تصميم الطاقة الإنتاجية	الكفاية الهندسية
	تقديم منتجات جديدة	الجدولة والخطة الإنتاجية
التعلم والنمو	القيادة في استخدام التقنيات	الزمن المطلوب لتطوير جيل جديد من المنتجات
	درجة الاهتمام بالمنتج	النسبة المئوية للمنتجات التي تساوي 80% من المبيعات
	زمن التسويق	تقديم منتج جديد والمنافسة

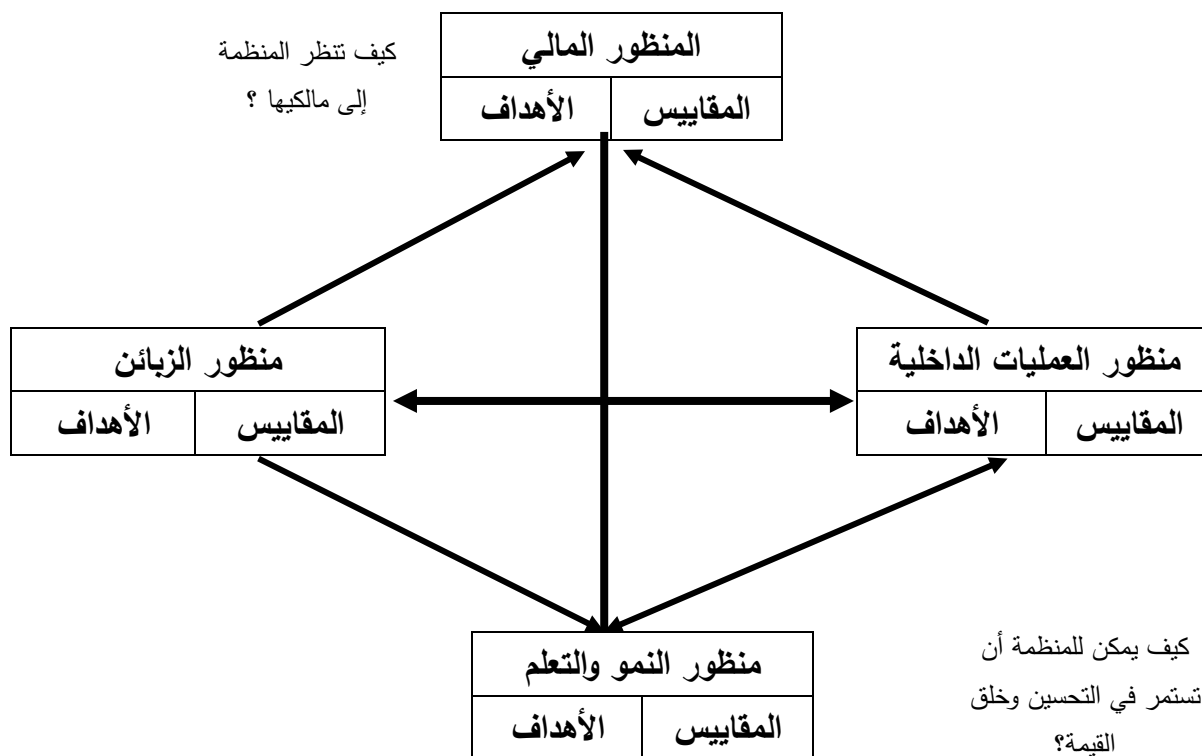
(Kaplan & Norton, 1992, P. 76)

ثالثاً: ترابط مقاييس الأداء في بطاقة العلامات المتوازنة :

تعرض بطاقة العلامات المتوازنة من خلال محاورها الأربعة التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، حيث تعد المقاييس التشغيلية (الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) موجهات الأداء المالي المستقبلي للمنظمة . كما تؤدي البطاقة إلى تناسق العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وعملياتها التشغيلية، فالبطاقة تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والفعاليات والخطط القصيرة المدى ، كما تنظم علاقة السبب - الأثر (النتيجة) للأنشطة التشغيلية وانعكاساتها على نتائج المحور المالي بشكل مترابط . ويوضح الشكل رقم (2) أدناه كيفية قيام بطاقة العلامات المتوازنة بربط مقاييس الأداء .

شكل رقم (2)

الترابط بين مقاييس الأداء في بطاقة العلامات المتوازنة



(Hilton, 2002, P. 456)

ويتضح مما سبق أن بطاقة العلامات المتوازنة تقدم للمدراء منظور شامل يسمح برؤية المنظمة من أربعة جوانب هامة تتكامل من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في الشكل السابق رقم (2) مما يساعد في رسم توجهات المنظمة المستقبلية وكيفية إنجاز النتائج المرغوبة مستقبلاً .

رابعاً: علاقات السبب والأثر في بطاقة العلامات المتوازنة (Kaplan & Norton, 1996, P.P. 65-69)

ان الاستراتيجية من وجهة نظر بطاقة العلامات المتوازنة هي مجموعة من الفرضيات حول السبب والأثر . فعلاقات السبب والأثر يمكن التعبير عنها بمجموعة متتابعة من عبارتي إذا - عندئذ (If - then) ، أي أنه إذا حدث شيء في عنصر ما فيحدث شيء آخر في العنصر الذي يرتبط به ويعتمد عليه. فعلى سبيل المثال تستطيع المنظمة أن تنشأ ترابط بين تدريب موظفي البيع وزيادة الربحية من خلال منطق تتابع الفرضيات التالية :

- إذا تم زيادة تدريب موظفي المبيعات حول المنتجات عندئذ سوف يصبح هؤلاء أكثر

معرفة بكافة المجالات ذات العلاقة بالمنتجات التي يقومون ببيعها .

- إذا كان الموظفون أكثر معرفة بالمنتجات التي يقومون ببيعها عندئذ تتحسن فاعليتهم البيعية .

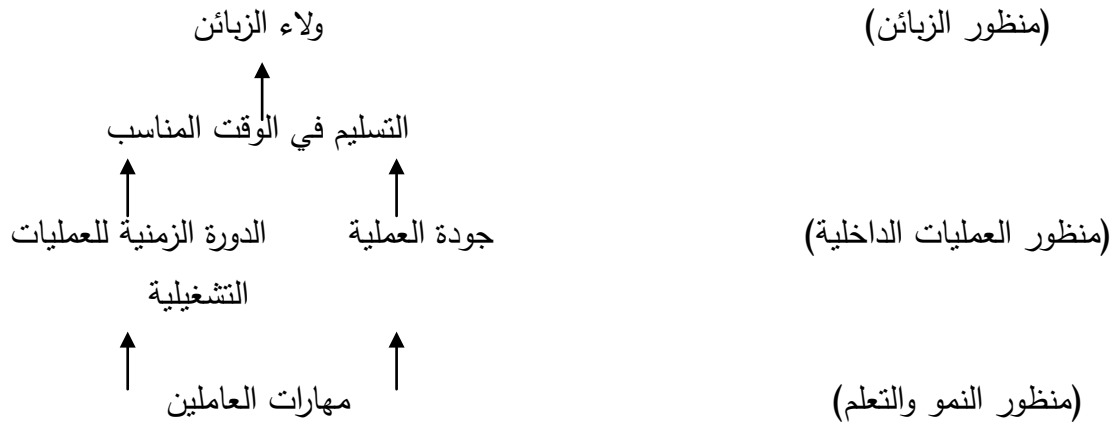
- إذا تحسنت الفاعلية البيعية عندئذ سيزداد معدل هامش الربح للمنتجات المباعة .

وهكذا فان نظام القياس يجب أن يخلق علاقات (الفرضيات) بين الأهداف والمقاييس في مختلف محاور البطاقة طبقاً لمتطلبات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وطبقاً لعلاقات السبب - الأثر. فمثلاً أن تحسين العائد على رأس المال المستخدم (ضمن المحور المالي) يتطلب التوسع في المبيعات للزبائن الحاليين وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء الزبائن (ضمن محور الزبائن) والذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستخدم. ولكن كيف تحصل المنظمة على ولاء الزبائن؟ لو فرضنا أنه - وحسب التحليلات التي أجرتها المنظمة - هناك متغيرين يلعبان دور رئيس في الحصول على ولاء الزبائن هما تسليم (توصيل) البضاعة في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فان تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن الأمر الذي يتسبب في تحسين الأداء المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) ينبغي أن يكون زمن دورة العمليات التشغيلية قصيراً وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات الداخلية). وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية لدورتها التشغيلية وترفع جودة عملياتها الداخلية من خلال تدريب العاملين وتحسين مهارتهم (محور النمو والتعلم) ، ويوضح المخطط التالي ما ورد آنفاً .

العائد على رأس المال المستخدم



(المنظور المالي)



خامساً: بطاقة العلامات المتوازنة أداة الإدارة الاستراتيجية :

تعد الاستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المنظمة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية واتخاذ قراراتها . فالاستراتيجية عرفت من قبل العديد من الكتاب فقد بين (Tregoe & Zimmerman) بأن الاستراتيجية هي إطار مرشد للخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة، وتتمثل القوى المحتملة الموجهة ب : عرض المنتجات، وحاجات السوق، والتكنولوجيا، والقدرة الإنتاجية، وطرق البيع، وطرق التوزيع، والموارد الطبيعية، والنمو/ الحجم – الربح /العائد (Tregoe & Zimmerman, 1980, P. 11) كما عرف (Porter) الاستراتيجية بأنها " تعزيز مركز المنظمة التنافسي بوساطة التميز في نظر الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة " (Proter ;1996. PP 61-78) .

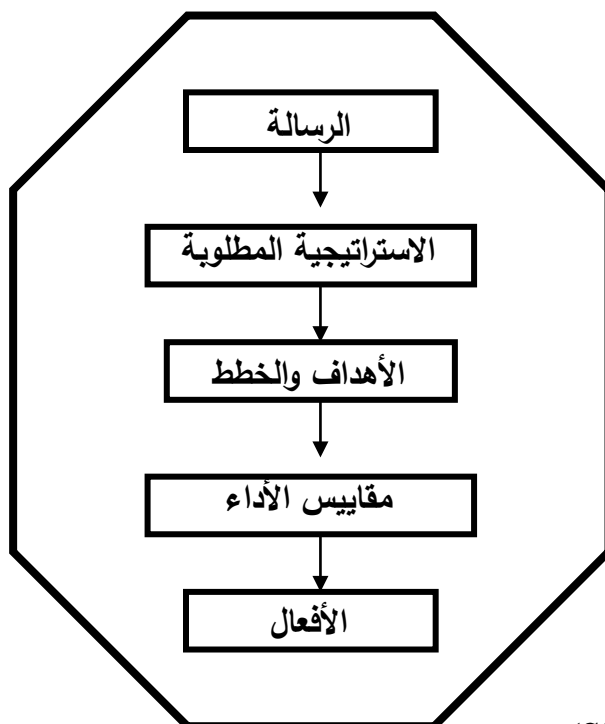
وقد أطلق على المنهجية التي تدار بوساطتها الاستراتيجية مصطلح الإدارة الاستراتيجية وعرفت على أنها " عملية مستمرة ومنكرة وتتم عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف إلى الاحتفاظ بالمنظمة كاملة ضمن الحالة التي تتلائم مع بيئتها " . (Certo ,Peter, & Ottensmeyer, 1995, P.8

وينضح لنا مما ورد أعلاه بأن هناك حاجة إلى كم واسع من المعلومات من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لغرض التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية .وفي ظل التطور والتغيير السريع المستمر الذي يطرأ على بيئة الأعمال أصبحت الطريقة التقليدية للتزويد بتلك المعلومات لا تفي بالغرض إذ أنها تعاني من مشكلة الوقت الضائع بين عمليات التخطيط والحاجة إلى التزويد بالمعلومات وكذلك من مشكلة عدم وجود لغة مشتركة للتفاهم بين المدراء والمسؤولين عن نظم المعلومات (Zee & De Jong, 1999 , P.199) . وهنا برزت الحاجة إلى نوع جديد من التفكير الاستراتيجي يتبنى مداخل حديثة للتخطيط وقياس الأداء لتجاوز نقاط الضعف في الطريقة التقليدية، وعليه فقد بدأت المستويات الإدارية العليا بالتفكير باعتماد منهجاً أكثر توازناً للتخطيط وقياس الأداء. ولتجاوز المشكلات السابقة تم تطوير نموذج لتوفير المعلومات المناسبة للمدراء حول الأداء التنظيمي وخاصة ما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1992, P. 172) ،

وترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تجسد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتقيس تأثيرات الأبعاد البيئية المختلفة فيها وبما يمكن من قياس التقدم في تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية بالعلاقة مع تلك الأبعاد وكان هذا النموذج بطاقة العلامات المتوازنة والذي جاء لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية واستراتيجية المنظمة البعيدة المدى من خلال ربط هذه الاستراتيجية بأعمال ونشاطات المنظمة قصيرة المدى (Kapan & Norton, 1996, P. 75). ان تحديد مقاييس الأداء يعد أحد أركان تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية (Simons, 2000, P. 32)، حيث يتم على أساس ذلك الربط بين جانبين أساسيين للاستراتيجية الأول تحديد الأفعال والأنشطة المطلوبة التي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الأداء والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع في المستوى الأعلى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبذلك تعتبر هذه المقاييس رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأنشطة المنجزة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف والخطط. ويوضح الشكل التالي علاقة الربط المذكورة .

شكل رقم (3)

علاقة الربط بين الاستراتيجية والأفعال والأنشطة



(Simons, 2000, P. 32)

لقد أفاد (Kaplan & Norton) عام 1996 أن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يتضمن

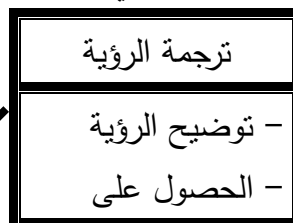
أربعة عمليات (خطوات) رئيسة هي (Lipe & Salterio, 2000, PP. 85-86) :

- 1 - توضيح وترجمة رؤية المنظمة (Vision) واستراتيجيتها .
- 2 - توصيل استراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام .

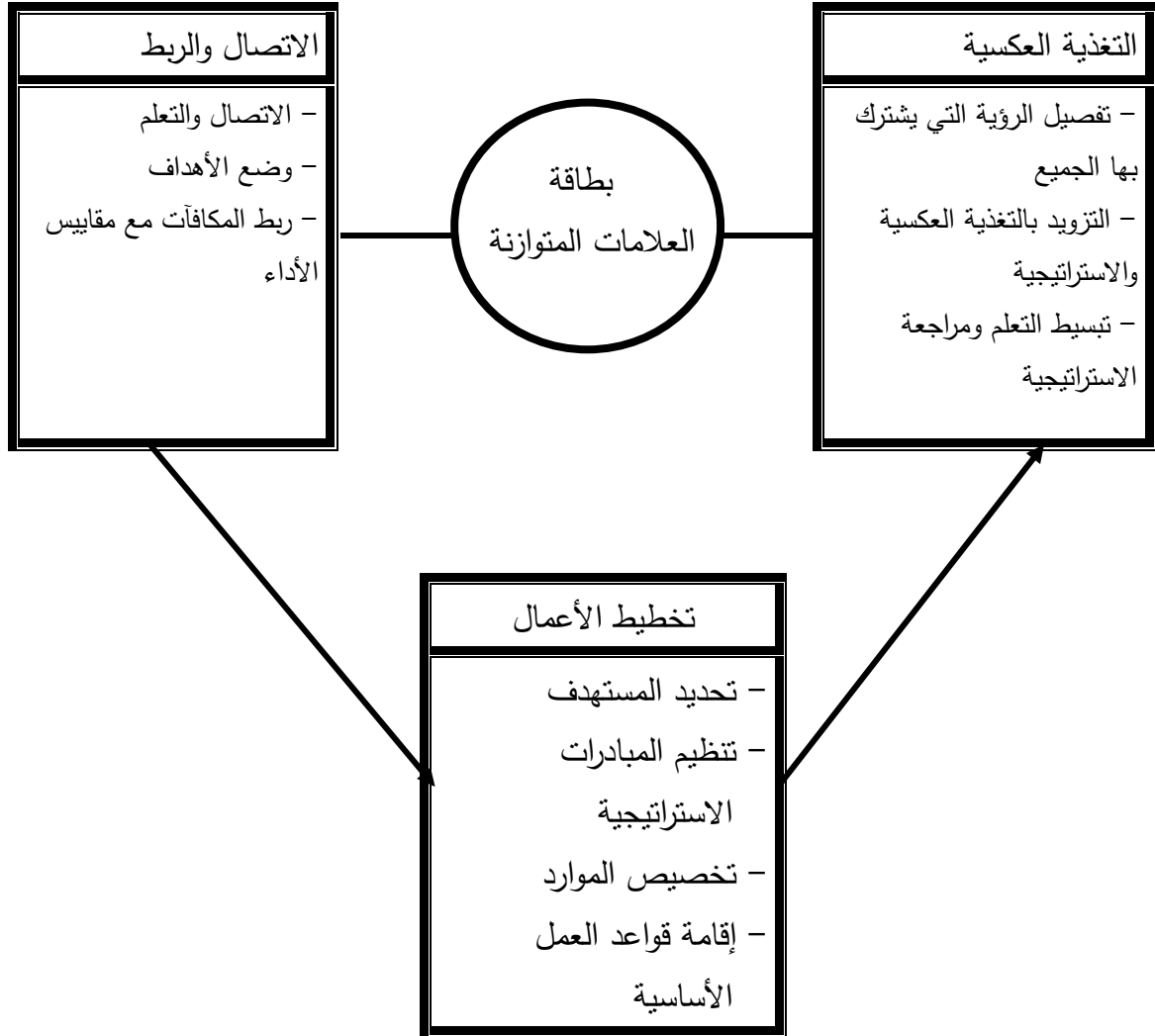
- 3 - وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية داخل المنظمة .
- 4 - التغذية العكسية (المرتجعة) ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم .
- والخطوة الأولى من مهمة فريق الإدارة العليا والغرض منها تطوير رسالة واستراتيجية مفهومه للمنظمة من أجل تحديد أهدافها، فالمدراء يجب أن يترجموا هذه الرسالة إلى أهداف محددة ووضع الاستراتيجية التي تستخدم نقاط قوة المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. وأثناء هذا العمل على المدراء أن يقوموا بوضع مجموعة من المقاييس تجسد هذه الاستراتيجية والتي ستصبح فيما بعد مؤشرات قياس في بطاقة العلامات المتوازنة .
- وبعد أن يتم وضع بطاقة العلامات للمنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه لبطاقة العلامات المتوازنة الخاصة به كجزء من خطوة الاتصال والربط (الخطوة الثانية) ، فمدراء الأقسام الإدارية يأخذون بنظر الاعتبار الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها إضافة إلى استراتيجيات أقسامهم، والمقاييس المختارة لبطاقة القسم يجب أن تصف ماذا يجب على القسم عمله لتحقيق استراتيجيته، والتي بدورها سوف تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وقد بين (Kapan & Norton) بأن مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة للأقسام الإدارية يجب أن يتم تصميمها خصيصاً لتناسب رسالة القسم واستراتيجيته وتكنولوجيته وثقافته (Kaplan & Norton, 1993, P. 135) ، وفي دورة التشغيل الاعتيادية للبطاقة يقوم مدراء الأقسام بالاشتراك مع موظفيهم بوضع بطاقة العلامات المتوازنة الخاصة بأقسامهم، فيما تقوم الإدارة العليا بالموافقة على هذه البطاقات واستخدامها للتقويم واتخاذ القرارات .
- وفي الخطوة الثالثة يقوم المدراء بوضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسامهم وبمرور الوقت يتلقون معلومات راجعة (تغذية عكسية) حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة العلامات المتوازنة (الخطوة الرابعة) .
- هذا ويعرض الشكل رقم (4) إدارة العمليات الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة .

شكل رقم (4)

إدارة العمليات الأربعة في بطاقة العلامات المتوازنة



اتفاق الجميع



. (Kapan & Norton, 1996, P. 77)

سادساً: الخارطة الاستراتيجية وبطاقة العلامات المتوازنة (Kaplan & Norton, 2000, PP.186-199):

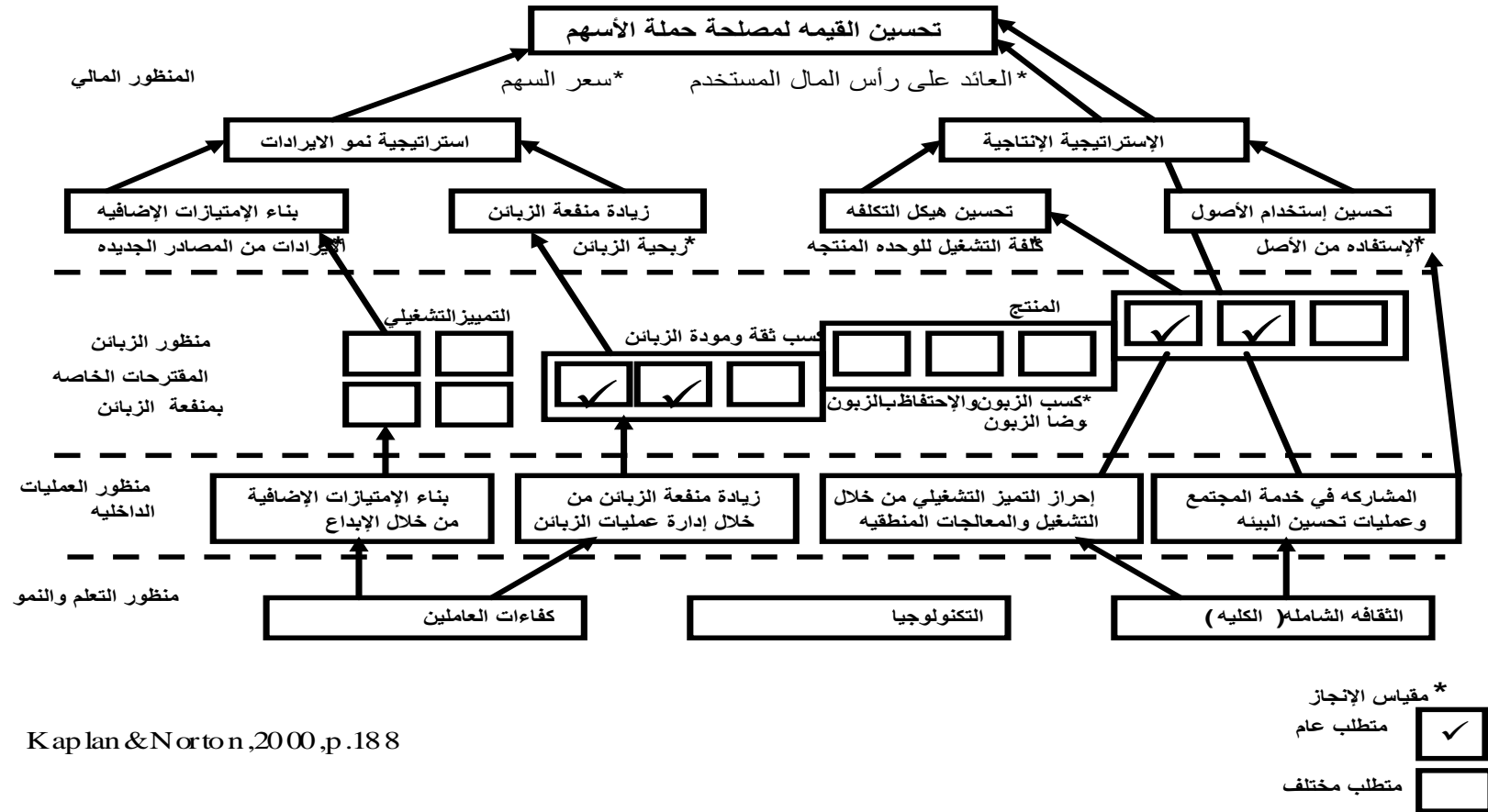
تعد الخارطة الاستراتيجية أحد الوسائل لتوضيح وتوصيل استراتيجية المنظمة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق الاستراتيجية، حيث تبين الخارطة الاستراتيجية للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة وتساعدهم على العمل بشكل متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف المنظمة المرغوب فيها . كما توفر الخارطة عرض مرئي للأهداف الحرجة والعلاقات الحرجة بين هذه الأهداف والتي توجه الأداء التنظيمي. فالخارطة الاستراتيجية يمكنها أن تصف مختلف أنواع الأهداف في المنظمة، كما يمكنها عرض ارتباطات السبب - الأثر من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على نتائج العمل، ومن منظور أوسع - نجد أن الخارطة الاستراتيجية

تعرض كيفية قيام المنظمة بتحويل مبادراتها ومواردها بما فيها موجوداتها غير الملموسة كالثقافة الشاملة (الكلية) ، والمعرفة لدى العاملين إلى نتائج ملموسة .

لقد كانت المنظمات في العصر الصناعي تخلق القيمة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع وأن النظام الاقتصادي يركز على الموجودات الملموسة كمباني المصنع والمخزون والآلات وخلافه، كما كانت تعبر عن استراتيجية أعمالها باستخدام الأدوات المالية ككشف الدخل والميزانية. أما في عصر المعلومات فينبغي على المنظمات أن تخلق وتطور موجوداتها غير الملموسة أيضاً كالعلاقات مع الزبائن، ومهارات العاملين ومعرفتهم، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة الشاملة التي تشجع الإبداع ، وحل المشاكل والتحسينات التي يمكن ادخالها على التنظيم . وعلى الرغم من أن هذه الموجودات غير الملموسة أصبحت مصادر أساسية للمنافسة، إلا أنه لا توجد وسائل لوصف هذه الموجودات والقيمة التي يمكن أن تخلقها. وتكمن الصعوبة الرئيسية في ان الموجودات غير الملموسة تعتمد بالدرجة الأولى على السياقات التنظيمية واستراتيجية المنظمة، فمثلاً استراتيجية نمو المبيعات قد تتطلب معرفة حول الزبائن، وتدريب اضافي لموظفي البيع، وقواعد بيانات جديدة ونظم معلومات ، وهيكل تنظيمي مختلف ، وبرنامج موسع للحوافز ، إلا أن التركيز على أحد الفقرات السابقة أو على عدد قليل منها وترك الباقي سيؤدي إلى فشل تلك الاستراتيجية، إذ أنه لنجاح استراتيجية نمو المبيعات هذه يجب أخذ جميع تلك الفقرات بنظر الاعتبار إضافة إلى الموجودات الملموسة الأخرى ذات العلاقة بهذه الاستراتيجية، وهذا يعني أنه على المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار جميع فقرات الموجودات الملموسة وغير الملموسة والاستراتيجية التي تربط هذه الفقرات معاً . ولمعرفة كيفية قيام المنظمات بخلق القيمة في عصر المعلومات تم إيجاد بطاقة العلامات المتوازنة التي تقيس أداء المنظمة على محاورها الأربعة، وباختصار يمكن القول أن بطاقة العلامات المتوازنة تزود المنظمة بالمعرفة والمهارة والنظم التي يحتاجها العاملين لديها للابداع (منظور النمو والتعلم) وبناء الاستراتيجية الفاعلية والقادرة (منظور العمليات الداخلية) على تزويد السوق بمنتجات ذات قيمة مميزة (منظور الزبائن) والتي ستوجه في النهاية إلى تعظيم القيمة لمصلحة حملة الأسهم. ويوضح الشكل التالي الخارطة الاستراتيجية لبطاقة العلامات المتوازنة .

شكل رقم (5)

الخارطة الاستراتيجية لبطاقة العلامات المتوازنة

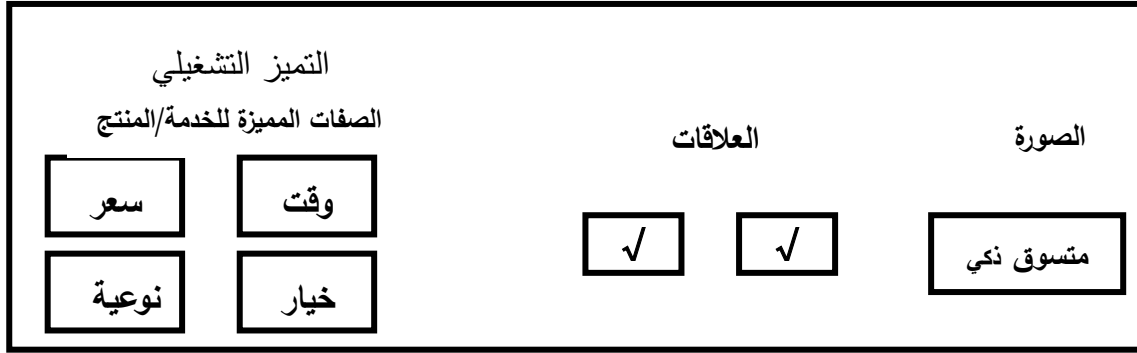


Kaplan & Norton, 2000, p. 188

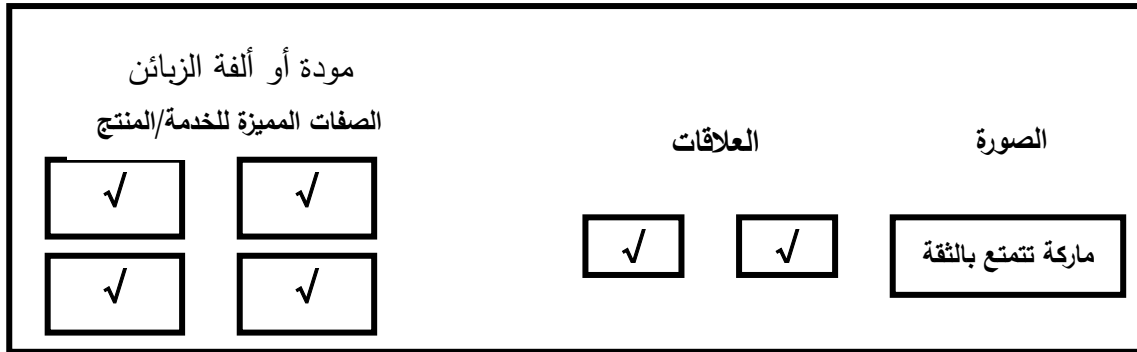
وفيما يخص استراتيجيات منفعة الزبائن (منظور الزبائن في الشكل السابق) فالشركات عادة تختار واحدة من ثلاث استراتيجيات هي : التميز التشغيلي Operational Excellence ، مودة أو آفة الزبائن Customer Intimacy ، المنتج القيادي Product Leadership . ويوضح الشكل الآتي هذه الاستراتيجيات .

شكل رقم (6)

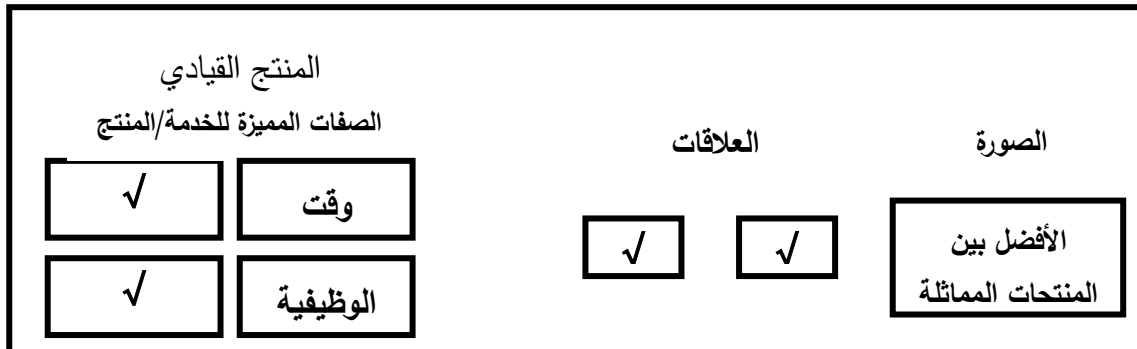
استراتيجيات منفعة الزبائن المقترحة



تتميز الشركات بالسعر المنافس ونوعية المنتج والتسليم في الوقت المحدد



تتميز الشركات بتقديم خدمات شخصية للزبائن وبناء علاقات طويلة الأجل معهم .



تتميز الشركات بايجاد (خلق) منتجات فريدة تطرح في مرحلة التقديم .

هذا وتستطيع المنظمات استخدام هيكل خارطة الاستراتيجية (الموضح في الشكل السابق رقم 5) لبناء خارطتها الاستراتيجية على أساس بطاقة العلامات المتوازنة لتبين لها كيفية التخطيط لتحويل الموجودات المختلفة إلى النتائج المرغوب فيها .

سابعاً : الدراسات السابقة :

حظيت بطاقة العلامات المتوازنة باهتمام واسع من قبل الباحثين فقد تناولتها العديد من الدراسات من جوانب مختلفة بعد أن أنشأت فكرتها وقدمت من قبل (Kaplan & Norton) عام 1992. ونظراً لكثرة عدد هذه الدراسات فسنتقي هنا بعرض ملخص لأبرز الدراسات التي أجريت خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2003 وكالاتي :

1- دراسة (Admiraal & Helden, 2003) :

وصفت هذه الدراسة المشروع الذي قدمه مجلس إدارة قطاع معالجة المياه في هولندا والخاص بوضع مقاييس للأداء بموجب بطاقة العلامات المتوازنة وكيفية استخدام نتائج تقويم الأداء في تحسينه .

2- دراسة (Speckbacher, et. al, 2003) :

تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة في الأقطار الناطقة باللغة الألمانية، حيث وضعت ثلاث نماذج من بطاقات الأداء التي تحتوي على مقاييس متنوعة للأبعاد المكونة للبطاقة والتي يمكن استخدامها بين جميع منظمات الأعمال في الواقع العملي وفقاً لنوع النشاط وحجم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه .

3- دراسة (Kasurinen, 2002) :

تناولت هذه الدراسة المعوقات التي تحول دون تغيير الطرق التقليدية المستخدمة في المحاسبة الادارية، وتم اختيار بطاقة العلامات المتوازنة كحالة تطبيقية لذلك وصنفت معوقات التحول إلى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : التشويش ، الإحباط ، التأخير . وخلصت الدراسة إلى أن تفهم المنظمات لتلك المعوقات سيمكن من تفاديها أو الالتفاف عليها وتخطيها قدر الإمكان .

4- دراسة (البشتاوي ، 2001) :

وهي بعنوان " تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة : دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية " . وهدفت هذه الدراسة إلى تطبيق كل من نظام (ABC) و (ABM) في المصرف عينة الدراسة مع بيان مدى التكامل فيما

بينها وأثره على صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة من بطاقة العلامات المتوازنة للأداء التي تعد أحد أركان فهم واستيعاب استراتيجية المصرف من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة .

5- دراسة (Malmi, 2001) :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق الشركات في فلندا بطاقة العلامات المتوازنة ولماذا تتبنى تلك الشركات هذه البطاقة، وشملت عينة الدراسة 17 شركة وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم في هذه الشركة وبطريقتين أو منهجين مختلفين، الأول على أساس أهداف الإدارة والثاني استخدام البطاقة كنظام للمعلومات ولم تتمكن الدراسة من تحديد أسباب واضحة لاستخدام الشركات الفنلندية لهذه البطاقة ، إلا أنها أكدت على أن غالبية الشركات الفنلندية تطبق هذه البطاقة لتقويم الأداء .

6- دراسة (Davis & Albright, 2001) :

حاولت هذه الدراسة الكشف عن قدرة بطاقة العلامات المتوازنة في تفسير التغييرات في الأداء المالي في قسمين من أقسام أحد البنوك التجارية، وقد استغرقت هذه الدراسة 8 أشهر لتقويم التغييرات في الأداء المالي للقسمين المذكورين، فقد استخدم أحدهما بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداءه بينما لم يستخدمها القسم الآخر. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي للقسم الأول قد تحسن بشكل جوهري، فيما تراجع الأداء المالي للقسم الثاني خلال نفس الفترة . كما أن التغيير في الأداء المالي للقسم الأول كان أكثر بكثير من التغيير في الأداء المالي للقسم الثاني .

7- دراسة (Malina & Selto, 2001) :

تم التركيز هنا على دراسة فاعلية بطاقة العلامات المتوازنة كأداة للرقابة الإدارية والاتصال الاستراتيجي ، وقدمت الدراسة نموذج للرقابة والاتصال وفقاً لبطاقة العلامات المتوازنة تم تطبيقه على عدة أقسام في إحدى الشركات الصناعية الكبرى ، كما عرضت التحديات التي تواجه الشركات عند تصميم وتطبيق البطاقة . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة العلامات المتوازنة التي يتم وضعها خصيصاً لوحدة إدارية معينة تكون أداة فاعلة للرقابة الاستراتيجية ، كما تبين ان هناك خلاف بين الإدارة العليا والوسطى حول ملائمة جوانب معينة من البطاقة كالاتصال والرقابة وميكانيكية تقويم الأداء . بالإضافة إلى ذلك قدمت الدراسة أدلة على العلاقة السببية بين الرقابة الإدارية الفاعلة والتحفيز من جهة، والتأثيرات ذات الفائدة للبطاقة، حيث تتضمن هذه التأثيرات التغييرات في العمليات والتحسينات في بطاقة العلامات المتوازنة وخدمة العملاء: وعلى العكس من ذلك فالالاتصال والرقابة الإدارية غير الفاعلة يسببان ضعف التحفيز وصراع حول استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة للتقويم .

8- دراسة (El-Shishini, 2001) :

هدفت هذه الدراسة لتوفير إطار لقرار أو تبني بطاقة العلامات المتوازنة في مستوى الإدارة الاستراتيجية، وقد تم تحديد أبعاد مختلفة لهذه البطاقة تضمنت : مقاييس متكاملة للأداء المالي وغير المالي، وتوزيع مقاييس الأداء المالي وغير المالي على المحاور الأربعة للبطاقة، واختبار الوزن النسبي المعطى للمحاور الأربعة ، وتحديد أغراض الاستخدام . كما تبين أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على محاور البطاقة وهي دور الاستشارات في الشركة، وحجم المنظمة ، وإدراك عدم التأكد البيئي، واستراتيجية المنظمة، وطول دورة الإنتاج، ونمط الإدارة، وعوامل أخرى كالثقافة الكلية. هذا وقد اقترحت الدراسة مجالات للبحث المستقبلي .

9- دراسة (Kloot & Martin, 2000) :

سلطت هذه الدراسة الضوء على اقتراح إطار للاستراتيجية وقياس متوازن للأداء الحكومي المحلي، حيث أن أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحالية أكدت على أهمية وجود ارتباط قوي بين الخطط الاستراتيجية ومقاييس الأداء. وتركزت الدراسة حول نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للإدارة في الحكومة المحلية باستخدام الأبعاد الأربعة للبطاقة، إذ أن تقييم هذا الأداء يتطلب منهجاً يعترف بأهمية التركيز على جانبين هما النتائج والوسائل اللازمة للوصول إلى تلك النتائج .

10- دراسة (Norreklit, 2000) :

اختبرت هذه الدراسة بالدرجة الأولى مدى (حجم) علاقات السبب - الأثر بين مجالات المقاييس الأربعة للبطاقة، وفيما إذا تستطيع البطاقة الربط بين الاستراتيجية والقياس التشغيلي. كما اقترحت الدراسة بعض التحسينات التي يمكن إدخالها على البطاقة.

11- دراسة (Lipe & Salterio, 2000) :

في هذه الدراسة تم فحص آثار أو نتائج الحكم المبني على تقييم الأداء باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، فقد بين البحث أن بطاقة العلامات المتوازنة تحتوي على عدد كبير من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تصنف في أربعة محاور، وتأسيساً على نظرية الحكم وصناعة القرار تم اختبار فيما إذا كان تنظيم المعلومات والمقاييس المختلفة في البطاقة يؤدي إلى فروقات الحكم الإداري على تقييم الأداء، كما كشفت الدراسة عن أن تقييم الأداء يتأثر بعملية وضع (تنظيم) المقاييس في محاور البطاقة. إضافة إلى أن تقييم الأداء يتأثر فقط بالمقاييس العامة، وذلك في حالة تقييم أداء قسمين بإعداد بطاقة لكل منهما تحتوي على بعض المقاييس العامة والمقاييس الفريدة (المقاييس الخاصة بكل قسم على حدة).

12- دراسة (Figg, 2000) :

تم هنا اختبار أهمية نظام بطاقة العلامات المتوازنة، إذ حدد البحث من خلال قيامه بدراسة عينات لشركات كبرى في الولايات المتحدة طبقت نظام بطاقة العلامات المتوازنة ، خمسة مجاميع من مقاييس الأداء التي استخدمت من قبل هذه الشركات بشكل واسع وهي: مقاييس الأداء المتعلقة برضى الزبائن، ومقاييس الأداء المتعلقة بالكفاية التشغيلية، ومقاييس الأداء المتعلقة برضى العاملين، ومقاييس الأداء المتعلقة بالإدارة المالية، ومقاييس الأداء المتعلقة بالابتكار والتعليم الإداري. وكشفت الاختبارات ان قياس وتقويم الأداء للحقول المشار إليها آنفاً والخاصة بشركات تتميز بأداء عال يشير إلى عرض مستمر للخطط التي تركز على التطوير والتحسين المستمرين. واستنتجت الدراسة من خلال ما سبق أهمية بطاقة العلامات المتوازنة كأحد نظم قياس وتقويم كفاءة الأداء الشامل لمنظمات الأعمال .

13- دراسة (Frigo ,Pustorino, & Krull, 2000) :

ركزت أهداف هذه الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة العلامات المتوازنة على المصارف المحلية في الولايات المتحدة، والتي جاءت كترجمة لاستراتيجية المصارف عينة الدراسة وتصرفاتها الإدارية الروتينية. وقد جاء تحقيق أهداف الدراسة بمرحلتين : المرحلة الأولى بيان خطوات التصميم للنموذج والمتمثلة في :

- تحديد شامل ودقيق لاستراتيجية المصارف .
- تحديد شامل ودقيق لمقاييس الأداء المستخدمة حالياً في قياس الأداء .
- ترجمة الغايات الاستراتيجية بشكل مقاييس للأداء ووصفها في إطار البطاقة .

كما تم توضيح أهمية إجراء تحليل (Swot) الاستراتيجي (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat - والمبني أساساً على عرض نقاط قوة وضعف المنظمة، والفرص المتاحة لها، والتهديد الذي تواجهه من منافسيها - في صياغة استراتيجية منافسة ناجحة للمصرف، حيث يساعد هذا التحليل الإدارة على تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية لمحاوِر البطاقة الأربعة وهي : المحور المالي ، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعليم .

الدراسة الميدانية

أولاً: خصائص أفراد عينة البحث :

أ- المؤهل العلمي :

يبين الجدول الآتي أن حملة شهادة البكالوريوس قد شكلوا أعلى نسبة من العينة إذ بلغت (58%)، أما أقل نسبة فكانت لحملة شهادة الماجستير حيث بلغت (19.4%) من العينة .

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
22.6%	14	دبلوم
58%	36	بكالوريوس
19.4%	12	ماجستير
100%	62	المجموع

ب- الاختصاص العلمي :

يظهر الجدول رقم (3) تقسيم أفراد العينة إلى خمسة مجاميع رئيسة على أساس الاختصاص العلمي وهي : المحاسبة، وإدارة الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي، والاقتصاد، والعلوم المالية والمصرفية . ويشير الجدول إلى أن أعلى نسبة تخصص علمي كانت في المحاسبة حيث شكلت نسبة (45.2%) من المجموع الكلي، أما أقل نسبة فكانت في تخصص التخطيط الاستراتيجي حيث شكلت 4.8% من العينة .

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي

النسبة	التكرار	الاختصاص العلمي
45.2%	28	محاسبة
22.6%	14	إدارة الأعمال
4.8%	3	تخطيط استراتيجي
8.1%	5	اقتصاد
19.3%	12	علوم مالية ومصرفية
100%	62	المجموع

ج- سنوات الخدمة :

10 يبين الجدول رقم (4) إلى أن أفراد العينة التي كانت خدمتهم ضمن الفئة (أكثر من سنوات) مثلوا أعلى نسبة اذ بلغت (35.4%) من العينة .

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	فئات سنوات الخدمة
32.3%	20	1-5 سنوات
32.3%	20	5-10 سنوات
35.4%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	62	المجموع

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات :

أ - الأهداف الاستراتيجية المحددة :

اشتمل هذا الجزء على أربعة أسئلة كما مبين في الجدول رقم (5) . وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة قد أفادوا بأن النمو والبقاء والربحية والعائد هي من الأهداف المالية البعيدة المدى المحددة من قبل ادارة البنوك اذ بلغت نسبة الذين أقرروا بتطبيق ذلك (96.8%) من العينة. فيما بلغت نسبة الذين أكدوا أن الحصول على حصة أكبر من السوق، والتميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية، وتطوير مهارات العاملين باعداد البرامج التعليمية والتدريبية على مدى الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية، هي من الأهداف الاستراتيجية التي قامت البنوك بتحديدتها، اذ بلغت نسبة الذين أقرروا بتطبيق تلك الأهداف هي على التوالي : 93.6% ، 96.8% ، 90.3% .

وهذا يعني أن جميع الأهداف المذكورة هي من الأهداف الاستراتيجية التي تقوم البنوك بتحديدتها .

جدول رقم (5)

خلاصة نتائج المسح الميداني لآراء أفراد العينة
حول الأهداف الاستراتيجية المحددة

الأسئلة *											
1 - د			1 - ج			1 - ب			1 - أ		
النسبة	التكرار	القيمة **	النسبة	التكرار	القيمة **	النسبة	التكرار	القيمة **	النسبة	التكرار	القيمة **
-	-	1	-	-	1	%3.2	2	1	-	-	1
%9.7	6	2	%3.2	2	2	%3.2	2	2	%3.2	2	2
%90.3	56	3	%96.2	60	3	%93.6	58	3	%96.8	60	3
%100	62	المجموع	%100	62	المجموع	%100	62	المجموع	%100	62	المجموع

** القيمة : 1 = غير مطبق

2 = غير متأكد

3 = مطبق

بأ - تقويم الأداء من منظور محاور بطاقة العلامات المتوازنة :

1 - المحور المالي :

يتضمن هذا المحور أربعة أسئلة كما هو موضح في الجدول رقم (6) . وتشير اجابات أفراد العينة إلى أن البنوك الأردنية تقوم أداءها من منظور المحور المالي، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.050) أو أقل . وعليه يقبل القسم الأول من الفرضية الأولى والذي يفيد بأن البنوك الأردنية تقوم أداءها من منظور المحور المالي .

جدول رقم (6)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الأولى / المحور المالي

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	الدلالة
2	2.9032	0.3005	16.733	0.000
4	2.9677	0.1796	30.000	0.000
6	2.6774	0.4752	7.937	0.000
8	2.7419	0.5755	7.178	0.000
الدرجة الكلية	2.7823	0.3078	14.149	0.000

* تم الإشارة إلى الأسئلة حسب تسلسلها في استمارة الاستبانة الواردة في ملحق هذا البحث، إذ لم تذكر تجنباً للتكرار . وسوف يتبع هذا النسق في الجداول اللاحقة .

2 - محور الزبائن :

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الأولى / محور الزبائن ، حيث يتبين من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل. لذا يقبل الجزء الثاني من الفرضية الأولى، الذي يقضي بأن البنوك الأردنية تقوم بتقويم أداؤها من منظور محور الزبائن .

جدول رقم (7)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الأولى / محور الزبائن

الدالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	6.886	0.5833	2.7333	10
0.092	1.743	5.4601	3.7097	12
0.10	2.755	0.8475	2.4194	14
0.000	7.473	0.5287	2.7097	16
0.000	8.032	0.4603	2.6750	الدرجة الكلية

3 - محور العمليات الداخلية :

يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل . وعليه يقبل القسم الثالث من الفرعية الأولى وهو أن البنوك الأردنية تقوم أداؤها من منظور محور العمليات الداخلية .

جدول رقم (8)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الأولى / محور العمليات الداخلية

الدالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	5.730	0.5642	2.5806	18
0.000	5.835	0.5632	2.6000	20
0.000	9.049	0.4842	2.8000	22
0.000	13.730	0.3457	2.8667	24
0.000	11.786	0.3330	2.7167	الدرجة الكلية

4 - محور النمو والتعليم :

تفيد اجابات أفراد العينة المعروضة في الجدول رقم (9) بأن البنوك الأردنية تقوم بتقويم أداؤها من منظور محور النمو والتعليم . إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة مستوى الدلالة الاحصائية لجميع الفقرات الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل لذا يقبل القسم

الرابع من الفرضية الأولى والقاضي بأن البنوك الأردنية تقوم أداءها من منظور محور النمو والتعلم .

جدول رقم (9)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الأولى / محور النمو والتعلم

الدلالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	3.981	0.6768	2.4839	26
0.000	5.043	0.5699	2.5161	28
0.000	16.733	0.3005	2.9032	30
0.206	1.293	0.8334	2.1935	32
0.000	7.714	0.3783	2.5242	الدرجة الكلية

وبناء على النتائج الآتية الذكر يتم قبول الفرضية الأولى. وهذا يعني أن البنوك الأردنية تقوم بتقويم أداءها من منظور محاور بطاقة العلامات المتوازنة وهي المحور المالي ، ومحور الزبائن ، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم. وتؤيد هذه النتيجة المقابلات الشخصية التي أجريت مع بعض المسؤولين في البنوك المبحوثة، حيث أفاد هؤلاء بأنهم يستخدمون مقاييس مالية وغير مالية لتقويم أداء البنك تتفق مع مقاييس تقويم الأداء الواردة في محاور بطاقة العلامات المتوازنة، رغم عدم وجود نظام بطاقة العلامات المتوازنة لديهم .

وعند الاستفسار عن سبب عدم اعتماد البطاقة كنظام لتقويم الأداء رغم تطبيق مفاهيمها في عملية تقويم أداء تلك البنوك . أجاب هؤلاء بأنهم يؤمنون بوجود مزايا كثيرة لتطبيق ذلك النظام، الا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تحول دون تطبيق نظام البطاقة، من أهمها الكلفة المرتفعة لتطبيق النظام، وعدم توافر الخبرات الفنية المطلوبة لتصميم ذلك النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للبنك . وعدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين عليه، فضلاً عن طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل .

ج - الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة :

1 - ربط مقاييس أداء المحور المالي بالاستراتيجية :

أكدت إجابات أفراد عينة البحث - كما هو موضح في الجدول رقم (10) - على أن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء/المحور المالي باستراتيجية المنظمة. ويتضح ذلك من قيمة (ت) المحسوبة حيث بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود

الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل، لذا يقبل القسم الأول من الفرضية الثانية والذي يفيد بأن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء في المحور المالي باستراتيجية المنظمة .

جدول رقم (10)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية / المحور المالي

الدالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	3.981	0.6768	2.4839	3
0.000	5.730	0.5642	2.5806	5
0.000	16.733	0.3005	2.9032	7
0.000	7.900	0.4158	2.8796	9
0.000	11.786	0.3330	2.7167	الدرجة الكلية

2 - ربط مقاييس أداء محور الزبائن بالاستراتيجية :

يوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية/ محور الزبائن، اذ وصلت قيمة (ت) المحسوبة لمستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل . وهذا يعني قبول القسم الثاني من الفرضية الثانية والقاضي بأن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء الخاصة بمحور الزبائن باستراتيجية المنظمة .

جدول رقم (11)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية / محور الزبائن

الدالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	6.886	0.5833	2.7333	11
0.000	13.7300	0.3457	2.8667	13
0.000	4.5930	0.6256	2.5161	15
0.000	6.2473	0.5479	2.6386	17
0.000	8.032	0.4603	2.6750	الدرجة الكلية

3 - ربط مقاييس أداء محور العمليات الداخلية بالاستراتيجية :

تفيد اجابات أفراد العينة الواردة في الجدول رقم (12) بأن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور العمليات الداخلية بالاستراتيجية. ويتضح ذلك من نتائج الجدول المذكور ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل. لذا يقبل الجزء الثالث من

الفرضية الثانية والذي يفيد بأن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور العمليات باستراتيجية المنظمة .

جدول رقم (12)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية / محور العمليات الداخلية

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	الدلالة
19	2.6452	0.5507	6.523	0.000
21	2.9333	0.3651	14.000	0.000
23	2.9667	0.1826	29.000	0.000
25	2.3667	0.8087	2.483	0.019
الدرجة الكلية	2.7250	0.2735	14.521	0.000

4 - ربط مقاييس أداء محور النمو والتعلم بالاستراتيجية :

دلت نتائج اختبار الفرضية الثانية/ محور النمو والتعلم والمذكورة في الجدول رقم (13) على أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل. مما يفيد بقبول القسم الرابع من الفرضية الثانية وهو أن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى ربط مقاييس أداء محور النمو والتعلم باستراتيجية المنظمة .

جدول رقم (13)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية / محور النمو والتعلم

الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	الدلالة
27	2.5161	0.6256	4.593	0.000
29	3.000	*0.0000	-	-
31	2.2903	0.8244	1.961	0.059
33	2.8710	0.3408	14.230	0.000
الدرجة الكلية	2.9247	0.2682	19.198	0.000

* لا يتم حساب (ت) هنا لأن الانحراف المعياري يساوي صفر .

وبناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية الثانية، مما يؤكد أن تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء للمحاور الأربعة مع استراتيجية المنظمة .

د - الانعكاسات الإيجابية للربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة على الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

بينت اجابات أفراد العينة على الأسئلة ذات العلاقة بهذا الجانب بأن هناك انعكاسات ايجابية على الأداء وعملية تقويمه والمساهمة في الوصول للأهداف الاستراتيجية، نظراً لربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة كنتيجة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة. وعليه يمكن القول

بأن تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي بالنتيجة إلى المساهمة في تحسين الأداء وعملية تقييمه، والمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (14) بأن قيمة (ت) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية، وهي دالة عند مستوى (0.05) أو أقل مما يعني قبول الفرضية الثالثة والتي تقضي بأنه " يؤدي ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة إلى انعكاسات ايجابية على الأداء وعملية تقييمه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية .

جدول رقم (14)

نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة

الدلالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
0.000	30.000	0.1796	2.9677	34
0.000	14.000	0.3651	2.9333	35
0.000	7.473	0.5287	2.7097	36
0.000	10.375	0.4574	2.6795	37
0.000	14.149	0.3078	2.7823	الدرجة الكلية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

نستعرض أدناه خلاصة لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما خرجت به من استنتاجات بشقيها النظري والعملي وكالاتي :

أ - الاستنتاجات العامة :

1 - تمثل بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard) أحد الانجازات الهامة في

الفكر الاداري خلال العقد الماضي، ويعود الفضل في تقديمها للأمريكيين كابلن

ونورتون عام 1992 .

- 2 - لم تعد مؤشرات قياس الأداء المالية كافية لرسم صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة ، نظراً للتطور الهائل في انماط وتقنيات تقديم الخدمات نتيجة عصر المعلوماتية الذي أفرز تحديات جديدة ناتجة عن الحاجة إلى الخدمات ذات النوعية العالية والكلفة الأقل، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمقاييس غير المالية للأداء (التشغيلية) جنب إلى جنب مع المقاييس المالية .
- 3 - تعتبر بطاقة العلامات المتوازنة الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، حيث تعطي صورة أوضح واشمل للأداء والطريقة الأفضل للوصول إليه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية اضافة إلى المقاييس غير المالية .
- 4 - تعد بطاقة العلامات المتوازنة وسيلة لتجسير الهوة بين استراتيجية المنظمة ومؤشرات القياس في النظام التقليدي لتقويم الأداء، حيث توجد حالة فصام بين استراتيجية المنظمة ومؤشرات القياس المستخدمة في النظام المذكور ، نتيجة تركيزه على مقاييس الأداء المالية فقط .
- 5 - ان بطاقة العلامات المتوازنة هي الأداة الأفضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومة من قبل جميع العاملين فيها، وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء وتوزيعها على أربعة محاور هي :المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم .
- 6 - ان بناء الخارطة الاستراتيجية على أساس هيكلية بطاقة العلامات المتوازنة من شأنه أن يزود الادارة بمعلومات عن كيفية قيامها بالتخطيط لتحويل موجوداتها المختلفة إلى النتائج المرغوب فيها .
- 7 - تختلف مقاييس الأداء للمحاور الأربعة من منظمة إلى أخرى، بل من قسم إلى آخر في المنظمة نفسها، وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنظمة وأقسامها .
- 8 - تعرض البطاقة من خلال محاورها الأربعة التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء حيث تعد المقاييس غير المالية موجهات الأداء المالي المستقبلي .
- 9 - توائم البطاقة العلقمة بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وعملياتها التشغيلية، فالبطاقة تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والفعاليات والخطط القصيرة المدى .

با - الاستنتاجات ذات العلاقة بالدراسة الميدانية :

- 1 - بينت الدراسة بأن الحصول على حصة أكبر من السوق، والتميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية، وتطوير مهارات العاملين على مدى فترة الخطة الاستراتيجية ، هي أهداف استراتيجية للبنوك المبحوثة، حيث بلغت نسبة الذين أكدوا

- ذلك على التوالي : 93.6%، 96.8%، 90.3% . فيما بلغت بنسبة الذين أقرروا باتخاذ تلك البنوك للنمو والبقاء والربحية والعائد أهداف مالية بعيدة المدى 96.8% .
- 2 - أثبتت الدراسة بأن البنوك محل البحث تؤمن بأهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية)، كما هو الحال بالنسبة لمقاييس الأداء المالية .
- 3 - لا يوجد تطبيق متكامل لنظام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك موضوع البحث، إذ لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة . ولكن يوجد لدى تلك البنوك الركائز الأساسية لتطبيق ذلك النظام ، حيث تستخدم المفاهيم الواردة في تلك البطاقة عند تقويم أداءها .
- 4 - تستخدم البنوك عينة البحث مقاييس أداء مالية وغير مالية لتقويم أداءها وهذه المقاييس ذات علاقة ب : المجال المالي، ومجال الزبائن، ومجال العمليات الداخلية، ومجال النمو والتعلم. فهي تطبق المفاهيم الواردة في محاور البطاقة، وهذا يعني أن هذه البنوك تقوم بتقويم أداءها من منظور محاور بطاقة العلامات المتوازنة. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة لاجابات أفراد العينة ذات الصلة بهذا الجانب مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية ومن منظور جميع المحاور وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يفيد بقبول الفرضية الأولى للدراسة.
- 5 - لقد أوضحت الدراسة بأن أفراد عينة البحث وبعض المسؤولين في البنوك المبحوثة (حسب المقابلات الشخصية التي أجريت معهم) يؤيدون بأن هناك مزايا عديدة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، الا أنهم أفادوا بوجود صعوبات تحول دون تطبيق ذلك النظام أهمها :
- أ - الكلفة المرتفعة لتطبيق النظام .
- ب - عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب ثم ربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للبنك .
- ج - عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام الجديد .
- د - طول الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية وضع النظام وتطبيقه بشكل كامل.
- 6 - توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة . وقد بلغت قيمة (ت) المسحوبة ذات العلاقة بهذا الجانب مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية، والدرجة الكلية ولجميع المحاور وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الثانية .
- 7 - وجدت الدراسة بأن هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة واستراتيجية المنظمة، كنتيجة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، على الأداء

وعملية تقييمه ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة الخاصة بهذا الجانب مستوى الدلالة الاحصائية لجميع البنود الفرعية والدرجة الكلية وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، ويعني ذلك قبول الفرضية الثالثة .

ثانياً: التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ، يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات سيتم عرضها في جانبين وعلى النحو الآتي :

أ - التوصيات العامة :

- 1 - ضرورة العمل على تحديث الأنظمة الادارية والمحاسبية المعمول بها في المنظمات، لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الاقتصادية، نتيجة العولمة وثورة المعلوماتية. وبهذا الصدد يوصي الباحثان باعتماد نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في البيئة الأردنية .
- 2 - أهمية اعتماد مقاييس الأداء التشغيلية لتقييم أداء المنظمات، اضافة إلى مقاييس الأداء المالية. والحاجة إلى توعية الادارات التي تعتمد مقاييس الأداء المالية فقط بأهمية المقاييس التشغيلية لمواجهة التحديات التي تفرزها السوق في ظل التطورات الجارية وزيادة القدرة التنافسية .
- 3 - يقترح الباحثان اعتماد المنظمات الاردنية نظام بطاقة العلامات المتوازنة بمحاورها الأربعة لأغراض تقييم أداءها .
- 4 - قيام المنظمات باستحداث وحدات مهمتها متابعة ودراسة كل ما يستجد من أنظمة ادارية ومحاسبية، وعمل دراسات جدوى لها وبيان كيفية تطبيقها ان أثبتت الدراسات جدواها .
- 5 - إقامة الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية في مجال المحاسبة الادارية ونظم المعلومات لرفع كفاءة العاملين وتمكينهم من تطبيق النظم الحديثة ذات الصلة والاستفادة منها .
- 6 - عقد اتفاقيات تعاون مع المنظمات الرائدة بتطبيق النظم والأساليب الحديثة في مجال العمل في البلدان المتقدمة وايفاد العاملين اليها للاطلاع على هذه النظم والأساليب وتطبيق ما يلائم البيئة الأردنية منها .
- 7 - اجراء بحوث تهدف إلى :
أ - التعرف على واقع المقاييس المعتمدة لتقييم أداء المنظمات الأردنية في قطاعات اقتصادية أخرى وتقديم المقترحات بخصوص ذلك .

- با - تصميم نظام مقترح لبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء الاستراتيجي للمصارف الأردنية وتطبيقه على أحد المصارف .
- ج - تطوير المقاييس الخاصة ببطاقة العلامات المتوازنة بما يلائم المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل، واقتراح اضافة ابعاد أخرى إليها .

با - التوصيات الخاصة بالدراسة الميدانية :

- 1 - نوصي بضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية، فهذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة ، وهي على وعي تام بأهمية هذه البطاقة وقدرتها على ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المصرف والانعكاسات الايجابية لذلك على الأداء وعملية تقويمه وبالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- 2 - نرى أهمية بناء المصارف لخرطتها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة العلامات المتوازنة لتتمكن من التخطيط لتحويل موجوداتها المختلفة إلى ما ترمي إليه من نتائج .
- 3 - ينبغي قيام المصارف بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة والتغلب عليها، وذلك من خلال :
- أ - رصد مبالغ كافية في موازنة المصارف لغرض وضع واعتماد نظام بطاقة العلامات المتوازنة .
- با - ارسال الموظفين المتخصصين ذوي العلاقة إلى المصارف التي تقوم بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة للاطلاع والتدريب على كيفية تصميم وتشغيل النظام وربطه ببقية أنظمة عمل المصرف وأساليب تدريب العاملين عليه .
- ج - عقد دورات واعداد برامج من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تصميم وتشغيل نظام البطاقة، وتوعيتهم بالمزايا التي يحققها النظام المذكور .
- دا - تحديد خطة زمنية معينة أو جدول زمني لوضع النظام وتشغيله بشكل كامل، وذلك من خلال جدولة المهام والأنشطة التي سيتم القيام بها لهذا الغرض، مع بيان المدة الزمنية اللازمة لانجاز كل نشاط والوقت المتوقع لانجازه، ويمكن استخدام أسلوب خريطة جاننت أو شبكة الأعمال بهذا الخصوص .
- 4 - استقطاب الخبرات الفنية القادرة على ادخال أنظمة العمل الحديثة في المصارف وتطبيقها، وتشجيع هذه الكوادر على الابداع بتقديم حوافز مادية ومعنوية مرضية لهم .

ثبت المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1 - البشتاوي ، سليمان حسين سليمان، " تقييم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على أساس الأنشطة - دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية " ، رسالة دكتوراه فلسفة في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (غير منشورة) ، بغداد ، 2001 .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

أ - الكتب :

- 1- Certo, S., Peter, J., and Ottensmeyer, E., **The Strategic Management Process**, 3rd ed., Richard Irwin, Inc., 1995.
- 2- Hilton, Ronald W., **Managerial Accounting, Creating Value in a Dynamic Business Environment**, 5th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.

- 3- Kaplan, Robert, and Atkinson, Anthony A., **Advanced Management Accounting**, 3rd ed., New Jersey, Englewood: Prentice-Hall, 1998.
- 4- Simons, R., **Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy**, New Jersey, Englewood: Prentice-Hall, 2000.
- 5- Tregoe, B., and Zimmerman, J., **Top Management Strategy**, McGraw-Hill, Companies, Inc., 1980 .

با -الدوريات والنشرات :

- 1- Admiraal, Remco J., and Helden, G. Jan Van, “ Benchmarking in the Dutch Waste-Water Treatment Sector” , “ **Public Money & Management**, Vol. 23, (April, 2003) .
- 2- Barkley, Stephen M., “ Are you in Balance? “, **Outlook**, Vol. 67, Issue 4, (Winter, 2000) .
- 3- Davis, Stan, and Allbright, Tom, “ An Empirical Investigation of the Relationship Between Balanced Scorecard Implementation and Improved Financial Performance, “ www.ssrn.com, 2004.
- 4- El-Shishini, Hatem Mohamed, **Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: The State of the Art and Research Opportunities**, Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School: September 13-14, 2001.
- 5- Figg, J., “ Balanced Scorecard Receive High Marks” , **Internal Auditor**, Vol. 57, Issue 2, (April, 2000) .
- 6- Frigo, Mark L., Pustorino, Paul G., and Krull, Jr. George W., “ For Community Banks: Translating Strategy into Action” , **Bank Accounting & Finance**, Vol, 13, Issue 3, (Spring, 2000) .
- 7- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “ Having Trouble with your Strategy ? “ , **Harvard Business Review**, (September-October, 2000).
- 8- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “ Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System “, **Harvard Business Review**, (Jan.-Feb., 1996).
- 9- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “ Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, **California Management Review**, Vol., 39, (1996).
- 10- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “Putting the Balanced Scorecard to Work ”, **Harvard Business Review**, (Sept.-Oct., 1993).
- 11- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., “ The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance” , **Harvard Business Review**, (Jan.-Feb., 1992).
- 12- Kasurinen, Tommi, “ Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation” , **Management Accounting Research**, Vol., 3 (September, 2002).
- 13- Kloot., Louise, and Martin, John, “ Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management

- Issues in Local Government “ , **Management Accounting Research**, Vol. 11, No.2, (June, 2000).
- 14- Lipe, Marlys Gascho, and Salterio, Steven E., “ The Balanced Scorecard Marlys Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures “, **The Accounting Review**, Vol., 75, No. 3, (July, 2000).
- 15- Malina, Mary A., and Selto, Frank H., “ Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard” , **Journal of Management Accounting Research**, (2001).
- 16- Malmi, Teemu, “ Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note”’, **Management Accounting Research**, Vol. 12, No. 2, (2001).
- 17- Norreklit, Hanne, “ The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions “ , **Management Accounting Research**, Vol.,11, No.1, (March, 2000).
- 18- Porter, M. “ What is Strategy ?”’, **Harvard Business Review**, (Dec., 1996).
- 19- Robinson, Robin, “ Balanced Scorecard”’, **Computerword**, Vol. 34, Issue 4, (Jan., 2000) .
- 20- Speckbacher, Gerhard, Bischof, Jurgen, and Pfeiffer, Thomas, “ Descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries”’, **Management Accounting Research**, Vol. 14, No. 4, (December, 2003).
- 21- Zee, Vander J.T.M, and De Jang Berend, “ Alignment is not Enough : Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard” , **Journal of Management Information System**, Vol.16, (Fall, 1999).

الملتحق



الاستبانة

حضرة المستجيب /المستجيبة

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحثان باعداد دراسة بعنوان " آهلي به ليخ وي زة خخل طر نف بطك عملا لك تهرم به غي
توهلي لآنج؟ - - خخز بطس طوي به غي عوم به لك لشند . ي لآنج به " . وبالنظر لما نتوسمه
فيكم من دراسة وخبرة مشهودة في هذا المجال ، نود أن نحظى بتعاونكم في الإجابة على
فقرات الاستبانة لتدعيم البحث بصورة جيدة . علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف
تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .
شاكرين تعاونكم في إعطاء المعلومات الدقيقة .

الباحثان

أ- عنوان الوظيفة الحالي: 0000000

ج- الاختصاص العلمي: 0000000

ب- التحصيل العلمي : 0000000000

د- عدد سنين الخدمة: 0000000000

ثانياً : أسئلة الاستبانة : يرجى وضع إشارة (√) في المربع الإجابة المناسبة :

1- حددت إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية التالية :

أ- النمو والبقاء والربحية والعائد كأهداف مالية بعيدة المدى :

مطبق غير م بر مطبق

ب- الحصول على حصة أكبر من السوق :

مطبق غير م بر مطبق

ج - التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية (العمليات التشغيلية للبنك

كالإيداع والتحويل 000 الخ)

مطبق غير م بر مطبق

دا - تطوير مهارات العاملين باعداد البرامج التعليمية والتدريبية وعلى مدى الفترة الزمنية

للخطة الاستراتيجية للبنك :

مطبق غير م بر مطبق

2- يتم استخدام نسبة العائد على الاستثمار كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

3 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (2) فيما لو تم استخدامه أحد المقاييس

للأهداف المالية بعيدة المدى :

مطبق غير م بر مطبق

4- يتم استخدام نسبة النمو في المبيعات كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

5- يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (4) فيما لو تم تطبيق أحد المقاييس

للأهداف المالية بعيدة المدى :

- مطبق غير م بر مطبق
- 6 - يتم استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
- مطبق غير م بر مطبق
- 7 - يعدّ المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (6) فيما لو تم استخدامه أحد المقاييس للأهداف المالية بعيدة المدى :
- مطبق غير م بر مطبق
- 8 - يتم استخدام نسبة العائد على المبيعات كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
- مطبق غير م بر مطبق
- 9 - يحدد المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (8) فيما لو تم تطبيق أحد المقاييس للأهداف المالية بعيدة المدى :
- مطبق غير م بر مطبق
- 10 - يتم استخدام معدل رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
- مطبق غير م بر مطبق
- 11 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (10) فيما لو تم تطبيق أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق :
- مطبق غير م بر مطبق
- 12 - يتم استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
- مطبق غير م بر مطبق
- 13 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (12) فيما لو تم تطبيق أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق :
- مطبق غير م بر مطبق

- 14 - يتم استخدام عدد شكاوي الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
مطبق غير م بر مطبق
- 15 - يعد المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (14) فيما لو تم استخدام أحد المقاييس
لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق :
مطبق غير م بر مطبق
- 16 - يتم استخدام نسبة المبيعات المتحققة للزبائن الجدد كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك:
مطبق غير م بر مطبق
- 17 - يعد المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (16) فيما لو تم تطبيق أحد المقاييس
لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق :
مطبق غير م بر مطبق
- 18 - يتم استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة كأحد
المقاييس لتقويم أداء البنك :
مطبق غير م لبق كلياً
- 19 - يجسد المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (18) أحد المقاييس لهدف التميز
والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية :
موافق غير م ر موافق
- 20 - يتم استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدد الزمنية المحددة (أسبوع،
شهر، سنة) كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك :
مطبق غير م بر مطبق
- 21 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (20) أحد المقاييس لهدف التميز
والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية :
موفق غير م ر موافق

22 - ان استحداث خدمات مصرفية جديدة يمثل أحد المقاييس المستخدمة لتقييم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

23 - يعد المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (22) أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية :

موافق غير م بر موافق

24 - ان وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات يمثل أحد المقاييس المستخدمة لتقييم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

25 - يعد المقاييس المذكورة في السؤال السابق رقم (24) أحد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية :

موافق غير م بر موافق

26 - يتم استخدام عدد ساعات التدريب للموظف كأحد المقاييس لتقييم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

27 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (26) أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين .

موافق غير م بر موافق

28 - يتم استخدام عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل كمقياس لتقييم أداء البنك :

مطبق غير م بر مطبق

29 - يمثل المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (28) أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين :

موافق غير م بر موافق

30 - ان تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للزبائن يمثل أحد

المقاييس المستخدمة لتقويم أداء البنك :

مطبق غير م ر مطبق

31 - يَعدّ المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (30) أحد المقاييس لهدف تطوير

مهارات العاملين :

موافق غير م ر موافق

32 - ان وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لديهم يمثل أحد

المقاييس المستخدمة لتقويم أداء البنك :

مطبق غير م ر مطبق

33 - يَعدّ المقياس المذكور في السؤال السابق رقم (35) أحد المقاييس لهدف تطوير

مهارات العاملين :

موافق غير م ر موافق

34 - ان التوافق أو المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المستخدمة لتقويم الأداء

يسهم في تحسين الأداء إضافة إلى قياس تقدمه :

موافق غير م ر موافق

35 - ان استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية يمكن من التوصل إلى تقويم شامل

للأداء :

موافق غير م ر موافق

36 - ان ربط استراتيجية البنك البعيدة المدى مع نشاطاته القصيرة المدى يساعد على

النجاح وتعزيز القدرة التنافسية :

موافق غير م ر موافق

37 - ان وضع مقاييس للأهداف الاستراتيجية يساعد على تحقيقها :

موافق غير م ر موافق