

إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)

م.م. احمد راهي عبد
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ استلام البحث: 2015/5/3 تاريخ قبول النشر: 2015/11/4

المستخلص

سعى هذا البحث الى تسليط الضوء على بطاقة الاداء المتوازن ومدى فاعليته في خلق الميزة التنافسية، ولغرض تحقيق اهداف البحث والتي هي تحديد مدى قدرة المصارف (عينة البحث) في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، وتحديد مستوى فاعلية المصارف (عينة البحث) في تحقيق الميزة التنافسية والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية باستعمال نموذج الاداء المتوازن. إذ انطلقت من مشكلة مفادها إن ما يشهده العمل المصرفي اليوم من منافسة وعمل دؤوب نحو تقديم خدمات متطورة ترضي رغبات الزبائن وما تعانيه المصارف الأهلية من عدم وضع استراتيجيات مناسبة لها في أعمالها لمواكبة التطور الكبير مما يحتم على المصارف الأهلية أن تدرك حاجتها الى استخدام الاساليب والانظمة الادارية الحديثة في ادارتها لأعمالها ومنها استخدام بطاقة الاداء المتوازن واثره في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تم التوصل له من استنتاجات. ومن اهمها (تعدّ بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الاداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المنظورات الهامة بالنسبة للأداء في الشركة، وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وتترجم إستراتيجية المنظمة إلى اعمال تشغيلية مع الأخذ بنظر الاعتبار الابعاد الزمنية الثلاث (الماضي والحاضر والمستقبل). وتوصل البحث الى مجموعة توصيات من اهمها ضرورة تبني بطاقة الاداء المتوازن بوصفها نظاماً لقياس اداء المصارف من خلال المنظورات الأربعة لتوافقه مع مبادئ إدارة الجودة بسبب ربط قيادة المصارف بأعضائها عبر اتصال إستراتيجي مشترك بحثاً عن مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية.

Capability of applying the model of balanced performance to achieve the competitive advantage

(An application research in a sample of the Iraqi private banks)

Assist. Lect. Ahmed R. Abed

The College of Administration and Economics/AI- Qadisiya University

Abstract

This research aims to shed light on the model of balanced performance and its effectiveness in creating the competitive advantage. To achieve the objectives of the research, which are determining the ability of banks (sample of research) in the application of model of balanced performance and determining the level of effectiveness of the banks to achieve the competitive advantage and contributing in raising the quality of banking services using the Balanced Performance model. The problem is that the banking work is witnessing a competition and hard work to offer developed services that satisfy the customers desires, and the private banks are suffering from not having appropriate strategy in their works to go on with the great development and that makes the private banks realize the need for

using the modern managerial systems and procedures in their management. One of these procedures is the model of balanced performance and its effect in achieving the competitive advantage. One of the important conclusions, is that the model of the balanced performance is one of the modern strategic devices for measuring and estimating the performance totally involving the financial and nonfinancial measurements through the important perspectives of the performance in the company. Thus it aims at putting a new plan and translating the organization strategy into operational works ,taking into consideration the three dimensions of time (past, present, and future). The research has reached to some recommendations one of them is It is necessary to adopt the model of the balanced performance as a system for measuring the banks performance through the four perspectives as it suits the principles of management of quality because of relating the banks leadership with their staffs by strategic communication in common in searching for measures of more effective performance.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

تمثل منهجية البحث حجر الأساس الأول الذي يبين المسار العلمي الذي سلكه الباحث لإنجاز بحثه لكونها تضمنت (المشكلة، والأهمية، والأهداف، والفرضيات، والمخطط الفرضي، والحدود العلمية والزمانية والمكانية، ومصادر جمع البيانات والمعلومات) الخاصة بالبحث فضلاً عن ذلك المنهج المتبع في البحث.

1- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث مما يشهده العمل المصرفي اليوم من منافسة وعمل دؤوب نحو تقديم خدمات متطورة ترضي رغبات الزبائن وما تعانيه المصارف الأهلية من عدم وضع استراتيجيات مناسبة لها في أعمالها لمواكبة التطور الكبير مما يحتم على المصارف الأهلية أن تدرك حاجتها إلى استخدام الأساليب والانظمة الادارية الحديثة في ادارتها لأعمالها.

2- أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية

يستمد البحث أهميته النظرية من تناوله لموضوعات حيوية وحديثة وذات دور بالغ الأهمية في القطاع المصرفي عامة والقطاع المصرفي التخصصي بصورة خاصة مما سيجعله يسهم بجزء بسيط في دعم المكتبة العراقية بنتائج علمية.

ب - الأهمية العلمية

يستمد البحث أهميته من كونه يمثل الإطار الشامل لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية إذ تمثل مدخلاً يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزبائن بأسلوب علمي حديث يكفل تحقيق عدة اهداف ابتداءً من ارضاء الزبون وانتهاء بتحقيق اهداف المشروع.

3- هدف البحث

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحدد أهدافه بالآتي:

أ- تحديد مدى قدرة المصارف (عينة البحث) في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

ب- تحديد مستوى فاعلية المصارف(عينة البحث) في تحقيق الميزة التنافسية.

4- فرضية البحث

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي العراقي، والتي تنفرع منها الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العمليات الداخلية للمصارف وتحقيق الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير قدرات ومهارات الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية.

5- أساليب جمع البيانات

اعتمد الجانب النظري على الأدبيات المحاسبية والكتب العربية والاطاريح والرسائل والبحوث العربية والأجنبية والمقالات المنشورة وغير المنشورة. واعتمد الجانب العملي على توزيع استبانة على منتسبي المصارف الأهلية في بغداد، والمتكونة من خمسة مصارف عينة البحث وكانت الأسئلة تتعلق بنشاطات المصارف خلال الأعوام 2010 و2011 و2012.

6- الحدود المكانية والزمانية

أ- الحدود الزمانية السنوات من 2010-2012
ب- الحدود المكانية تم اختيار خمسة مصارف رئيسة في بغداد كعينة للبحث وهي كلٌّ من (مصرف دار السلام ومصرف الاقتصاد ومصرف آشور ومصرف الائتمان العراقي والمصرف التجاري العراقي).

7- أدوات جمع البيانات والمعلومات

أ- الجانب النظري:
وقد اعتمد الباحث فيه على ما يأتي:
الكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، الرسائل والاطاريح الجامعية، الدوريات والمجلات العلمية، الدراسات والبحوث والمقالات المنشورة في المواقع الرصينة على الشبكة الدولية للمعلوماتية (الانترنت).

ب- الجانب العملي: وقد اعتمدت فيه الباحث على ما يأتي:
اعداد إنموذج استبانة وتصميم اطار تنظيمي مقترح للبحث.
8- وسائل تحليل البيانات: لغرض تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته جرى استعمال مجموعة من الأساليب والمعالجات الاحصائية وعلى النحو الآتي:

- 1- مقياس ليكرت الخماسي 2- معامل ارتباط بيرسون 3- المتوسط الحسابي
- 4- الانحراف المعياري 5- التباين 6- معامل الارتباط الفا 7- الصدق الظاهري

ثانياً: دراسات سابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

1- دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان:

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance"

تم في هذه الدراسة أو المقالة اقتراح بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة من قبل الباحثين (كابن، نورتون) إذ تم تقديم منهج يُعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية) وذلك بهدف توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، وتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية:

- 1- البعد المالي: ويتعلق بالتساؤل التالي، كيف ننظر إلى المساهمين؟
- 2- بُعد العملاء: كيف ينظر إلينا العملاء؟

- 3- بُعد العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق به ؟
 4- بُعد التعلم والنمو: هل من الممكن الاستمرار بالتحسين وخلق القيم ؟
 ويوضح الباحثان أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك بهدف تجنب حدوث مثالية في أي بعد من الأبعاد الأربعة المختلفة.

2- دراسة **Norrie and Walker, 2004** بعنوان: **طريقة بطاقة الأداء المتوازن نحو قيادة إدارة المشروع** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتطوير نظام قياسي استراتيجي يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع، إذ أن استخدام تلك البطاقة يساعد في تكوين رؤية شاملة تسهل من فهم الإستراتيجية من الناحية التطبيقية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، بافتراض أن استخدام المشروع للبطاقة سيمكن القياديين من اعتماد مقاييس أداء دقيقة ومساعدتهم في فهم استراتيجية العمل، وأوصى الباحثان بتبني بطاقة الأداء المتوازن لأن ذلك يؤدي إلى توفير فهم أعمق ويوفر القدرة الإدارية لتحقيق نظرة شاملة لاستراتيجية المشروع، مما يؤدي بدوره لتوفير نظام اتصال أكثر اعتمادية وقرارات أكثر فاعلية وبالتالي إضافة قيمة للمساهمين.

3- دراسة **البشتاوي، 2004** بعنوان **"إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"**

شملت هذه الدراسة مجموعة من البنوك الأردنية وهدفت إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس الأداء في تلك البنوك وتحديد مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف الأردنية، وكذلك تحديد آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر للبنوك وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقطة التفاعل الإيجابي بين أفراد البنك والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن مقاييس الأداء المالي لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحديث بل لابد من استخدام مقاييس أداء غير مالية (تشغيلية) إلى جانب مقاييس الأداء المالية لتكوين مقاييس أداء شاملة تتمثل بمجموعة من الأبعاد وهي: البعد المالي و**بُعد العملاء** و**بُعد العمليات الداخلية** و**بُعد التعلم والنمو**، لتشكل مجتمعةً بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يعد نظاماً مناسباً لتقويم الأداء الشامل في بيئة تتصف بالمنافسة والمعلوماتية.

4- دراسة **الغالبي، 2008** بعنوان **"بطاقة الأهداف الموزونة: منظور استراتيجي"**
 اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إعادة فحص أبعاد ومفردات ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ضمن الإطار العام لاستراتيجية منظمة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات أبرزها هو أن يكون توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الاستراتيجية، إذ أن الاهتمام بالأهداف كافة من شأنه تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد.

5- دراسة **(عزايذة، 2010)**، بعنوان **المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة** هدفت الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للمعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق، تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثر دال احصائياً على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت نتائج الانحدار

المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل بعدم وجود قناعة بأهمية المقاييس الغير مالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية .

المبحث الثاني: الجانب النظري

مقدمة:

ظهرت مؤخراً بطاقة الأداء المتوازن وحظيت باهتمام واسع سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحاً ملفتاً، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى ابعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف استراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق متابعة و تقييم الإستراتيجية.

و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فحسب كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة والعمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط، وسيتم التطرق في الجانب النظري للبحث إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استعمالها وأثرها على أداء الوحدة لأنشطتها وكذلك التعرف على مفهوم الميزة التنافسية ومداخل دراستها ونماذجها .

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

انها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس لاداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات وتكنولوجيا وثقافة المنظمة (Harlem,2002:21)

ويقدم نموذج الأداء المتوازن خريطة طريق منظمة وشاملة، للمنشآت على مختلف أنواعها وأنشطتها ويلزم إتباعها من اجل ترجمة رؤيتها إلى مجموعة واضحة من مقاييس الأداء. (Kaplan & Norton:1996,75)

ويتضمن النموذج مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء، تغطي الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن أو العملاء، أنشطة التعلم والنمو والعمليات الداخلية للمنشأة. (Marty & Steven :2000,283)

ويمكن القول ان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المحاور الزمنية الثلاثة وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل) بمعنى ان ما تعمله اليوم من اجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح الا بعد فترة زمنية مستقبلية، والتحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى اضافة أبعاد اخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، بمعنى اخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير ارشادية لتحقيق افضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع (العمرى، 2006 : 552) .

ان بطاقة الأداء المتوازن يعني تحقيق التوازن المناسب للأهداف الخاصة بأربع مجالات رئيسية وهي المجال المالي، مجال العملاء، مجال التعلم والإبداع ومجال العمليات الداخلية للمنشأة. وان هذا النموذج يعطي بيانات ملخصة متدرجة تركز على المقاييس مالية وغير مالية بالنسبة للمنشآت وفيما يتعلق بالمجالات الأربع المذكورة. (Douglas .et al :2002 ,158)

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست أساساً طريقة للتقييم ولكنها وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي تعمل على:

- (1) إمداد مديري الأقسام (الوحدات التنظيمية) بالتصور الاستراتيجي للمنشأة.
- (2) تبيان الربط بين المقاييس التابعة والفائدة للأداء المالي والأداء غير المالي.

ومما تقدم يرى الباحث بأن بطاقة الأداء المتوازن "نظام شامل يساهم في قياس ومراقبة أداء المنشأة من خلال ادارة وتنفيذ الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية بأسلوب يؤدي إلى ربط الاهداف باستراتيجية المنشأة".

ثانياً: أهمية استعمال بطاقة الأداء المتوازنة وأثرها على أداء الوحدة لأنشطتها

ان تقويم مستويات الأداء المالية وغير المالية عبر مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة يمكن للوحدة الاقتصادية تقسيم بطاقة الأداء كالآتي: (Kaplan & Norton, Readings, 2001: 5)

1. تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وارضائه .
2. السعي للحصول على زبائن جدد والدخول في اسواق جديدة مستهدفة.
3. تطوير منتجات جديدة لسد حاجات الزبائن المتنامية وارضاء ذات جودة عالية وبكلف منخفضة.
4. تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين القدرة على اداء العمليات وتحسين جودة المنتج، لتحسين اداء العمليات الداخلية، وحذف العمليات التي لا تضيف قيمة للزبون، وتطوير التي تضيف القيمة للزبون.
5. تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وانظمتها لضمان تحقيق الهدف من المعلومات اولا باول.

وهكذا نجد ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن سيساعد المنظمة على التركيز على الموجودات غير المالكين المتمثلة بالموارد البشرية بما يعزز الحصة السوقية فيها وتنامي موقعها التنافسي بالمنظمات الاخرى المماثلة ضمن القطاع الواحد.

ان الاستراتيجية التي تعتمد على الوحدة الاقتصادية لا تتطلب ادارة الموجودات والمطلوبات المالية فحسب، وتداول المعلومات السريع حول القرارات الاستراتيجية والمنتج، وانما تتطلب ادارة كفاءة لموجودات الوحدة غير المالية، كما ان بطاقة الأداء المتوازنة سوف تمكن الإدارة من ربط ستراتيجيات الوحدة طويلة الأجل بانشطتها قصيرة الأجل، وتحول ستراتيجيات الوحدة إلى اهداف محددة مفهومة من قبل العاملين وقابلة للتحقق والقياس إذ ان كل عامل مهما صغر نشاطه يستطيع ان يحدد مستوى انجازه ويقاس ماحققه من اهداف مخطط له ان ينجزها، وما لم يحققه مما يدفعه في المستقبل إلى تحسين اداءه ومحاولة معالجة ما اخفق في تحقيقه.

(Kaplan & Norton, Readings, 2001: 5)

ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية

وردت الميزة التنافسية في العديد من الادبيات المتخصصة والجدول رقم (1) يستعرض لبعض هذه المفاهيم :-

جدول (1)

مفاهيم الميزة التنافسية كما في الادبيات المتخصصة

ت	المصدر	مفهوم الميزة التنافسية
1	Harvy,1986:59	تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الارباح عبر امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز في الانتاج
2	Czepiel,1992	انها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن ، وتكون هذه المدة في اقل تقدير اطول من دورة التصميم/الصنع/السوق والخاصة بالصناعة.
3	McGaham,1994:72	اداء المنظمات لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
4	Pitts&Lei,1996:68)	انها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها ، فتخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في اداها لانشطتهم
5	Lynch,2000:126	انها أي شيء منفرد وتميز تتمتع به المنظمة.
6	Macmillan&Tampoc,2000:120	الوسيلة التي تستطيع المنظمة عبرها الكسب في منافستها مع الاخرين.

7	Heizer2001:34	نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين ، وان الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفاءة.
8	القطب، 2002: 44	الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة عبر اداء انشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع سواها تقديمها

المصدر: (فاضل، 2013: 34)

ومما تقدم يرى الباحث انه يمكن تعريف الميزة التنافسية: بانها اداء المنظمة لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية وبشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم، ويمكن المحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن، اذا ما استندت إلى منهجية علمية وادارية سليمة، وان الميزة التنافسية تمثل الاتي:

1. تعد مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الافضل في اعمالها.
2. مؤشرا لاحتلال المنظمة موقعا متميزا في السوق او الصناعة العاملة فيها.
3. قدرة المنظمة على تقديم منتجات افضل مقارنة مع الاخرين.

رابعاً: مداخل دراسة الميزة التنافسية ونماذجها

تتوفر عدة مداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل كل منها بما يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرارها، وهذه المداخل هي:

1. مدخل الاستراتيجيات العامة: ان الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة في صناعة او مجال عمل معين، وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح اعلى من معدل الصناعة او الاعمال التي تؤديها، وان الاساس لتحقيق ذلك المستوى في الاداء هو امتلاك الميزة التنافسية وهي نوعان الكلفة الاقل والتمايز. وتتأثر هذه جوانب القوة والضعف في المنظمة وهيكل الصناعة وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية الخمس (التي ستعرض لاحقا) بشكل افضل من منافسيها، مما يقود إلى ثلاثة انواع من الاستراتيجيات التنافسية العامة، وهي استراتيجية الكلفة الادنى والتأثير والتركيز يمكن ان يكون بالاعتماد على الكلفة الادنى او التمايز. (Porter,1988:65)

2. مدخل سلسلة القيمة: ان مدخل تحليل سلسلة القيمة من الاساليب التي يمكن استعمالها بوصفها اطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الاسلوب على افتراض اساس مفاده، ان الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم عبر انشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة، الفاعلية والكفاءة لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الانشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل ان تتحول إلى مزايا تنافسية (القطب، 2002: 51).

وتتكون هذه الانشطة من مجموعتين رئيسيتين هما: الانشطة الاساسية والانشطة المساعدة، اذ تؤدي المجموعة الاولى من الانشطة إلى الخلق المادي للمنتج او الخدمة، وتتمثل في الانتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي الخارجي، والتوزيع المادي الداخلي. اما المجموعة الثانية من الانشطة فهي التي توفر المدخلات او الهيكل الاساس للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالانشطة الاساس بصورة مستمرة، ويشمل كل من أنشطة الامداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، وأنشطة البنى التحتية للمنظمة (الروسان، 1997: 36).

والمنظمة عبر انشطتها تخلق قيمة للمشتري وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات المنظمة. وتتحقق ربحية المنظمة عندما تطور تلك القيمة اكبر من الكلفة الاجمالية لاداء الانشطة. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة عندما تنجز الانشطة بكفاءة اكبر من منافسيها وتقديم قيمة اكبر لمشتريها فتحصل على سعر أعلى مما يدفع لاولئك المنافسين (Porter,1991:30) ويتخذ هذا المدخل الية يوضحها الشكل (1).

شكل (1) البنية مدخل سلسلة القيمة

هامش الربح	البنية التحتية للشركة				الأنشطة الداعمة والمساعدة
	إدارة الموارد البشرية				
	التطوير التكنولوجي				
	المشتريات				الأنشطة الرئيسية (والأولية)
	الخدمات	التسويق والمبيعات	الإمدادات الخارجية	العمليات	

Source: (Porter, 1991:41)

3. مدخل التحليل الاستراتيجي: ان الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على نقاط الضعف التي قد تهدد اركان تلك الميزة. وتكتمل الصورة للتحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل احداها فرصة للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية، وتأشير التهديدات المحدقة التي قد تقوض اية جهود نحو تعزيز الميزة التنافسية (القطب، 2002 : 46).

لان التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية او كفاءة المنظمة المميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي. ويلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي انه يشمل بيئتين هما:

أ. بيئة خارجية تضم الفرص والتهديدات:

فالفرص تتيح للمنظمة اختيار استراتيجيات جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الاداء المتفوق في البيئة التنافسية وان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة او اكثر من المتعاملين معها. ويتطلب الامر ضرورة ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات، نظرا للتغيير المستمر في بيئة المنظمة بجزئها العمومي والخاص، اذ ان اهمال مواكبة التغييرات والتطورات في عناصر البيئة سيقلل من استعداد المنظمة لاقتناص الفرص البيئية المتاحة، وسيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة، مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي (Pearce&Robinson, 1994: 175)، (Johnson&Scholes, 2002: 53).

ب. بيئة داخلية تضم نقاط القوة والضعف:

ان القوة تشير إلى الموارد والقدرات داخل المنظمة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية (Harrison & John, 1998:45)، بينما يمثل الضعف بتلك النقاط التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية (Thompson, 1997:224).

وضمن هذا السياق فان تحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات الكفاءة المميزة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال في اطار تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية التي قد يؤدي النقص في احد مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وحرمانها من احتلال ميزة تنافسية محددة.

4. مدخل هيكل الصناعة: ان مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد (Porter) ويقوم هذا المدخل على افتراض اساس هو ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه الذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤاتية، كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين، فضلا عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة (Dyer&Sinyh, 1998:660).

واستنادا إلى افتراض هذا المدخل فان الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم عبر ثلاث مراحل اقترحها (Porter) وهي:

أ- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة: والتي تحدد عبر الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (المشتركون، الداخلون المحتملون، المنافسون في الصناعة، المجهزون، بدائل السلع). وعبر دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وازدياد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة، وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ب- اقرار الاستراتيجية التنافسية: ينبغي على المنظمة ان تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق اقل الكلف الاجمالي، او عبر استراتيجية واكتساب الميزة التنافسية عبر ابراز صفة في الخدمة او المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

ج- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: على ان تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بانها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة بل انها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها باعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه (القطب، 2002 : 56).

5- مدخل النظرة المستندة إلى الموارد: يستند هذا المدخل المعاصر إلى افتراض اساس مضمونه، ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنتقل هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مورادها وقابلياتها النادرة القيمة، غير القابلة للاحلال وصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات. (Dyer & Singh, 1998:660).

ان جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هي تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة اكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة. وان فهم هيكل الصناعة يعد امراً ضرورياً، ولكن على المنظمة ان تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه (Lynch, 2000: 279).

فضلا عن ما تقدم ان النظرة المستندة إلى الموارد تنظر إلى المنظمات على انها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية، ولا يمكن ان يتشابه هذا المزيج في منطمتين، لأنه لا توجد منطمتان لهما الخبرة نفسها والموجودات والمهارات والثقافة المنظمة. وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى وفاعلية المنظمة وكفائتها في إدارة انشطتها الوظيفية.

(Collins & Montgomery, 1995: 119)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

عرض وتفسير نتائج الدراسة الاستطلاعية:

يختص هذا المبحث بعرض احصائي لاختبار وتحليل العلاقات التي أظهرتها استمارات الاستبيان عبر تحليل آراء واستجابات الافراد عينة البحث من مجتمع البحث المتمثل بموظفي المصارف، وقد تم توزيع (65) استمارة استبيان، وتم استرجاع (50) استبانة مستوفية لشرط التحليل والدراسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي وكما مبين في الجدول التالي:

الجدول (2)

مقياس ليكرت الخماسي

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	4	3	2	1

أولاً: قياس صدق وثبات استمارة الاستبانة:

تم اجراء عدة اختبارات على استمارة الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها:

1- قياس الصدق الظاهري:

هو قدرة استمارة الاستبيان على قياس ما صممت من أجله، إذ تم عرض أداة البحث (استمارة الاستبيان) على مجموعة من الخبراء بعد تصميمها الأولي وقد عرض الباحث الاستمارة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجالات اختصاص متنوعة.

2- قياس الثبات (الاتساق الذاتي):

تم استخدام معامل المصدقية ألفا (cronbachs alpha) لقياس درجة مصداقية موظفي المصارف عن أسئلة الاستبانة، وتتراوح قيمة ألفا ما بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا (60%) فأكثر وذلك لكي تكون مصداقية القياس جيدة.

ولقد تم احتساب هذا المعامل لجمع أسئلة الاستبانة وقد بلغت قيمة ألفا لردود أفراد الدراسة على الأسئلة (87%) وهي جيدة لأنها أكبر من الحد الأولي المقبول لمعامل الثبات.

ثانياً: تحليل نتائج استمارة الاستبيان:

المحور الأول: مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

تركزت معلومات هذا المحور وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته في تقييم مدى مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المصارف. واعتمد الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والارتباط البسيط بيرسون لغرض إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات افراد العينة، كذلك تم استخدام الوسط الفرضي (3) معياراً لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة الخمسة، علماً بأن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس وهي (5) وأوطأ درجة فيه (1)، أي أن:

$$-1 \left[3 = \frac{5+1}{2} \right]$$

وبعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين وقيم الارتباط لكل محور من محاور بطاقة الاداء المتوازن وللمحور ككل، ويمكن إيضاح ذلك عبر الجدول الآتي:

جدول (3)

نتائج فقرات مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	التباين
1	زيادة النمو في ارباح المصرف السنوية الاجمالية	4.45	0.668	0.40
2	حقوق المصرف معدلات مرتفعة في الارباح الصافية سنويا	4.84	0.624	0.30
3	زيادة نمو الموجودات المالية لدى المصرف سنويا	4.31	0.722	0.50
4	اعتماد استراتيجية تهذيب التكاليف في تقديم خدمات المصرف يحقق النمو في خدماته	4.30	0.759	0.51
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام للمحور المالي				
5	يملك المصرف معلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماته	3.82	0.795	0.633
6	يوضح المصرف لزيائنه الخدمات التي سيقوم بتقديمها مسبقاً للاحتفاظ بالزبون	4.27	0.521	0.272
7	يملك المصرف المهارات والقدرات العلمية التي تساعد على كسب زبائن جدد	3.93	0.912	0.832
8	يسعى المصرف لكسب رضا الزبون عبر تقديم حوافز مادية	4.03	0.895	0.801
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام لمحور الزبون				
9	يتلائم مستوى الجودة للخدمات المقدمة من قبل المصرف مع مقدار التكلفة	4.41	0.620	0.385
10	يطوع المصرف احدث التقنيات في عملياته الداخلية	4.72	0.553	0.202
11	يسعى المصرف للعمل بمستويات اداء مالية عالية	4.51	0.502	0.253
12	يسعى المصرف الى تقديم خدماته في الوقت الملائم	4.31	0.645	0.426
13	يعمل المصرف بأسلوب التسليم المباشر لضمان إيصال خدماته الى الزبائن بالسرعة الممكنة	3.96	0.663	0.383
14	تقدم الخدمات المصرفية بناء على حاجات الزبائن ورغباتهم	4.17	0.733	0.633
15	يسعى المصرف الى تحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة بالكامل	4.36	0.733	0.538
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام لمحور العمليات الداخلية				
16	تطوير قدرات عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية جيدة	4.44	0.723	0.599
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام لمحور العمليات الداخلية				
		4.35	0.556	0.322

			ومفيدة للعمل	التعلم والنمو	
0.496	0.711	4.31	يسعى المصرف لتنظيم برامج تدريبية مختلفة لتطوير مهارات وقابليات الموظفين بشكل مستمر		17
0.563	0.677	4.17	زيادة نمو نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصارف قيمة مضافة له		18
1.191	1.043	3.82	يتبنى المصرف فكرة تنمية الطاقات المبدعة ويخصص جوائز للأفكار المبدعة ويساعد على نشرها		19
0.832	0.932	3.93	انخفاض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون لمصارف اخرى		20
0.66	0.877	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام لمحور التعليم والنمو		
0.449	0,884	4.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام لمحور مدى امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن		

يتضح عبر الجدول (3) النتائج الآتية:

1- المحور المالي: إذ بلغت نتيجة المحور المالي بمتوسط حسابي عام بمقدار (4.43) وانحراف معياري عام بمقدار (0.632) وتباين عام بمقدار (0.4) مما يدل على قوة استجابة عينة البحث لحركة المقياس المستخدم وتشنتت ضئيل في الإجابات، اما على مستوى الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي من (4.45) للسؤال الاول (زيادة النمو في ارباح المصرف السنوية الاجمالية) حيث كان الانحراف المعياري والتباين (0.688) (0.40) على التوالي. في حين كانت إجابات الفقرة الثالثة (زيادة نمو الموجودات المالية لدى المصرف سنويا) قد حققت ادنى مستوى لها إذ بلغ الوسط الحسابي (4.31) والانحراف المعياري (0.722) وتباين (0.50).

مما تقدم يتضح بان إجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي تراوح ما بين (4.84 - 4.30) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبانحراف تراوح ما بين (0.759 - 0.624) وتشتت ضئيل. وإن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (4)

معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور المالي

الفقرة	1	2	3	4	5
1	1	-	-	-	-
2	0.746	1	-	-	-
3	0.771	0.870	1	-	-
4	0.809	0.902	0.906	1	-
5	0.700	0.955	0.835	0.886	1

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

2- محور الزبون:

إذ تشير نتيجة هذا المحور الى اتفاق عينة البحث على ان المصرف يسعى للاهتمام بالزبون عبر (يملك المصرف معلومات عن مدى رضا الزبون عن خدماته - يوضح المصرف لزيائنه الخدمات التي سيقوم بتقديمها مسبقا للاحتفاظ بالزبون - يملك المصرف المهارات والقدرات العلمية التي تساعد على كسب زبائن جدد - يسعى المصرف لكسب رضا الزبون عبر تقديم حوافز مادية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.01) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري عام بمقدار (0.741) وتباين عام بمقدار (0.549) مما يدل على قوة استجابة عينة البحث لحركة المقياس المستخدم و تشتتت ضئيل في الإجابات. مما تقدم يتبين بان إجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي تراوح ما بين (4.27 - 3.82) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3). كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (5)
معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور الزبون

الفقرة	1	2	3	4
1	1	-	-	-
2	0.789	1	-	-
3	0.897	0.847	1	-
4	0.841	0.802	0.943	1

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الثاني (محور الزبون) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).
3- محور العمليات:

كانت اجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ما أكده المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والبالغ (4.35) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.556) (0.322) على التوالي. أما فيما يتعلق بفقرات المحور فتراوح المتوسط الحسابي بين (3.96 - 4.72) وهي اعلى من المتوسط الفرضي وكذلك تراوح الانحراف المعياري ما بين (0.502 - 0.733) وهو ما يؤكد تجانس اجابات افراد العينة. وهو ما يؤكد على ان المصرف يسعى الى تطوير العمليات الداخلية عبر الاهتمام بـ (تقديم خدمات بكلفة تتناسب مع مستوى جودة الخدمات المتوفرة - يستخدم المصرف احدث التقنيات في عمليات المصرف الداخلية- يسعى المصرف للعمل بمستويات اداء العالية- يسعى المصرف الى تقديم خدماتها في الوقت المحدد- يعتمد المصرف اسلوب التسليم المباشر لضمان ايصال خدماته الى الزبائن بالسرعة المطلوبة- يسعى المصرف الى تحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة- يتم تقديم الخدمات المصرفية بناءً على حاجات الزبائن وتوقعاتهم). كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الاتي:

الجدول (6)
معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور العمليات

الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
1	1	-	-	-	-	-	-
2	0.664	1	-	-	-	-	-
3	0.872	0.639	1	-	-	-	-
4	0.885	0.652	0.781	1	-	-	-
5	0.674	0.718	0.619	0.718	1	-	-
6	0.843	0.817	0.821	0.904	0.792	1	-
7	0.889	0.770	0.898	0.852	0.746	0.867	1

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الثالث (محور العمليات) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

4- محور التعلم والنمو: تشير اجابات عينة البحث نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ما أكده المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والبالغ (4.06) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.877) (0.66) على التوالي مما يدل على قوة استجابة عينة البحث لحركة المقياس المستخدم وتشنت ضئيل في الاجابات. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الاتي:

الجدول (7)
معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو

الفقرة	1	2	3	4	5	6
1	1	-	-	-	-	-
2	0.830	1	-	-	-	-

-	-	-	1	0.888	0.766	3
-	-	1	0.889	0.888	0.919	4
-	1	0.934	0.884	0.848	0.835	5
1	0.895	0.884	0.853	0.870	0.803	6

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الرابع (محور التعلم والنمو) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح عبر نتائج المحور المتعلق بمدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ان هناك اتفاق واتفاق تام من قبل عينة البحث وذلك عبر المتوسط الحسابي العام للمحور والبالغ (4.2) وهو اعلى من الوسط الفرضي وكذلك تشير النتائج الى وجود انحراف معياري بمقدار (0.884) مما يدل على قوة استجابة افراد العينة وجود تشتت ضئيل في الاجابات. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الاتي:

الجدول (8)

معاملات الارتباط لكل محور من محاور المحور الأول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

الفقرة	المحور المالي	محور الزبون	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
المحور المالي	1	-	-	-
محور الزبون	0.952	1	-	-
محور العمليات الداخلية	0.941	0.927	1	-
محور التعلم والنمو	0.970	0.966	0.970	1

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع محاور المحور الاول (مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).
المحور الثاني: إدارة علاقات الزبون والميزة التنافسية

جدول (9)

إدارة علاقات الزبون والميزة التنافسية

السؤال	الفقرة	المتوسط	الانحراف	التباين
1	يستجيب المنتسبون في المصرف الى تحقيق رغبات الزبون في الوقت الملائم	3.62	0.805	0.648
2	يهتم المنتسبون في المصرف بتوفير مستوى عالي من المرونة والتفهم لرغبات وحاجات الزبائن	3.71	0.807	0.651
3	يعتمد المنتسبون في المصرف اساليب حديثة لتعامل مع الزبائن بشكل مقنع وملائم	3.33	1.697	0.885
4	يحرص المنتسبون على تقديم الخدمات الضرورية بصورة مستمرة للزبائن	3.60	0.817	0.668
5	يهتم المنتسبون في المصرف باهمية عدم تحول الزبون الى المنافسين الاخرين	4.03	0.813	0.661
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام				
6	نعمل لخلق انطباع ايجابي من شأنه تعزيز القيمة المضافة يتبعون سياسات تهدف الى التمييز بين الزبون الحالي والمستقبلي	4.2	0.717	0.514
7	نتبع سياسات تهدف الى التمييز بين الزبون الحالي والمستقبلي	3.51	0.8608	0.7409
8	نهتم بتحقيق مبدأ الربح عبر الزبون اكثر من الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة له	3	1.151	1.325
9	نعتمد اساليب تسويقية متنوعة لجذب زبائن جدد	3.96	0.855	0.731
10	نولي اهمية قصوى لتعظيم منفعة الزبون	3.41	0.814	0.663
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام				
11	من اوليات اهداف المصرف والمنتسبون خفض كلفة الخدمة	3.79	0.8509	0.724
12	تعمل أنشطة البحث والتطوير في المصرف من اجل تخفيض كلف الخدمات	3.72	0.787	0.6206
13	نهتم باحكام الرقابة على تفاصيل كلف الخدمات المقدمة	3.72	0.984	0.969
14	نعمل على الاستفادة من اقتصاديات الحجم	3.65	0.886	0.786
15	نتعامل مع الموردين ذوي السعر الأقل مع المحافظة على المواصفات	3.68	0.751	0.565

المطلوبة				
0.651	0.807	3.71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	
0.413	0.643	3.93	ايجاد درجة عالية من التفرد في الخدمات المقدمة	16
0.454	0.674	3.41	نعمل لتقديم خدمات غير نمطية	17
0.647	0.804	3.34	نقدم خصائص لتحقيق التفوق في ارضاء حاجات الزبون	18
0.6904	0.8309	2.72	تقديم خدمات مميزة يصعب على الزبائن ان تتحمل كلفتها	19
0.6206	0.787	3.27	نطالب بتوفير المستلزمات الاساسية من مصادر عالمية معروفة	20
0.485	0.697	3.33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	
0.671	0.819	3.51	نستهدف القطاعات كافة في سوق الخدمات	21
0.668	0.817	3.44	نقدم نوع معين من الخدمات بصورة رئيسية	22
0.724	0.8509	3.79	نمتلك مؤهلات وقدرة عالية على مواجهة اي تغير قد يطرأ على سلوك المستهلكين	23
0.738	0.859	3.55	نعمل على استقصاء المعلومات عن رغبات المستهلكين بهدف تحقيقها	24
0.969	0.984	3.72	تقديم خدمات مميزة على اساس نوعي للزبائن	25
0.668	0.817	3.6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	
.556	0.745	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	

1- رضا الزبون:

ان نتائج هذا المحور تشير الى اتفاق والاتفاق التام وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.66) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري عام بمقدار (0.766) وتباين عام بمقدار (0.587) مما يدل على قوة استجابة عينة البحث لحركة المقياس المستخدم وتشنت ضئيل في الإجابات. اما على مستوى الفقرات فقد تراوح المتوسط الحسابي من (4.03) للفقرة (5) (يهتم المنتسبون في المصرف بأهمية عدم تحول الزبون الى المنافسين الاخرين) إذ كان الانحراف المعياري والتباين (0.813) (0.661) على التوالي. في حين كانت إجابات الفقرة (5) (يعتمد المنتسبون في المصرف اساليب حديثة لتعامل مع الزبائن بشكل مقنع وملائم) قد حققت ادني مستوى لها اذ بلغ الوسط الحسابي (3.33) والانحراف المعياري والتباين (1.697) (0.885) على التوالي.

مما تقدم يتبين بان إجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي تراوح ما بين (3.33-4.03) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الاتي:

الجدول (10)

معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور الزبون

الفقرة	1	2	3	4	5
1	1	-	-	-	-
2	0.945	1	-	-	-
3	0.972	0.950	1	-	-
4	0.958	0.982	0.966	1	-
5	0.883	0.876	0.902	0.891	1

ارتباط ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

2- قيمة الزبون:-

كانت اجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ما أكده المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والبالغ (3.62) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.805) (0.648) على التوالي. أما فيما يتعلق بفقرات المحور فتراوح المتوسط الحسابي بين (3-4.2) اعلى من المتوسط الفرضي الا انه كان مساويا للوسط

الفرضي في فقرة واحدة، وكذلك تراوح الانحراف المعياري ما بين (1.151 - 0.717) وهو ما يؤكد تجانس إجابات افراد العينة. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (11)

معاملات الارتباط لكل فقرات محور الزبون

الفقرة	6	7	8	9	10
6	1	-	-	-	-
7	0.785	1	-	-	-
8	0.760	0.774	1	-	-
9	0.864	0.830	0.673	1	-
10	0.866	0.885	0.781	0.822	1

ارتباط ذا دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

3- استراتيجيية قيادة الكلفة:

تشير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة باستراتيجيية قيادة الكلفة إذ حققت بشكل إجمالي وسط حسابي بلغ مقداره (3.71) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.807) (0.651) على التوالي. أما فيما يتعلق بفقرات المحور فتراوح المتوسط الحسابي بين (3.65-3.79) اعلى من المتوسط الفرضي الا انه كان مساويا للمتوسط الفرضي في فقرة واحدة، وكذلك تراوح الانحراف المعياري ما بين (0.751 - 0.984) وهو ما يؤكد تجانس إجابات افراد العينة. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (12)

معاملات الارتباط لكل فقرات محور الزبون

الفقرة	11	12	13	14	15
11	1	-	-	-	-
12	0.885	1	-	-	-
13	0.877	0.970	1	-	-
14	0.935	0.971	0.959	1	-
15	0.850	0.936	0.940	0.900	1

ارتباط ذا دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

4- استراتيجيية التمايز:

اتجهت اجابات افراد العينة نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ما كده المتوسط الحسابي العام والذي بلغت قيمته (3.33) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.697) (0.485) على التوالي. أما فيما يتعلق بفقرات المحور حصلت الفقرة (16) على اعلى متوسط حسابي (3.93). كما حصلت الفقرة (19) على ادنى متوسط حسابي بلغ (2.72) وكذلك تراوح الانحراف المعياري ما بين (0.643 - 0.8309) مما يدل على قوة استجابة عينة البحث لحركة المقياس المستخدم وبثشتت ضئيل في الإجابات. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (13)

معاملات الارتباط لكل فقرات محور الزبون

الفقرة	16	17	18	19	20
--------	----	----	----	----	----

-	-	-	-	1	16
-	-	-	1	0.710	17
-	-	1	0.891	0.788	18
-	1	0.822	0.829	0.812	19
1	0.810	0.949	0.899	0.795	20

ارتباط ذا دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

5- استراتيجية التركيز: كانت إجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ما أكده المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والبالغ (3.6) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وكذلك بلغ الانحراف المعياري والتباين العام (0.817) (0.668) على التوالي. أما فيما يتعلق بفقرات المحور فتراوح المتوسط الحسابي بين (3.44 – 3.79) وهي اعلى من المتوسط الفرضي وكذلك تراوح الانحراف المعياري ما بين (0.817 – 0.984) وهو ما يؤكد تجانس إجابات افراد العينة. كما ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن عرض ذلك عبر الجدول الآتي:

الجدول (14)

معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور الزبون

الفقرة	21	22	23	24	25
21	1	-	-	-	-
22	0.952	1	-	-	-
23	0.856	0.837	1	-	-
24	0.829	0.786	0.873	1	-
25	0.828	0.805	0.930	0.924	1

ارتباط ذا دلالة عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ عبر الجدول السابق ان جميع فقرات المحور الاول (المحور المالي) ترتبط ببعضها ارتباطا ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- توصل الباحث في نهاية هذه الدراسة وبعد استعراض الجانب النظري بالاعتماد على ما تم إجراءه من تحليلات كمية ونوعية إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي كما يأتي:
1. تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية عبر المنظورات المهمة فضلا عن الاداء في الشركة، وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وتترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل).
 2. إن توافر الأساليب العلمية والعملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC من شأنه أن يدعم نظام الأداء في الشركة.
 3. تركز بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة على تحسين الأداء الكلي للمنظمة والذي يؤثر في القيمة المستدامة للمصارف.
 4. تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين في المصارف، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

5. تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الجودة يوفر للمصارف الاستغلال الأمثل في كل من:

- الإفادة من الموارد البشرية وبالتحديد أداء العاملين.
- الإفادة من أداء العمليات الداخلية.
- الإفادة من ما هو متوفر بشكل أفضل من الموارد المالية.
- وجود اهتمام من قبل المصارف بعمالئهم لما تحقق من أرباح عبر فترة تعاملها معهم.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء ما تقدم من استنتاجات يعد من الأهمية الأخذ بنظر الاعتبار التوصيات الآتية :
- 1- ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاماً لقياس أداء المصارف عبر المنظورات الأربعة لتوافقه مع مبادئ إدارة الجودة بسبب ربط قيادة المصارف بكل من المساهمين والزبائن أي باعضائها عبر اتصال إستراتيجي مشترك بحثاً عن مؤشرات الأداء الأكثر فاعلية.
 - 2- التأكيد على أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق وخلق الميزة التنافسية ، واللذان تعكسان إستراتيجية التنظيم، وفلسفته، وإتھما وصفتان لبناء الأداء المتميز والعلاقة مع الزبون وتحسين الأداء، فضلاً عن رضا العاملين وزيادة الربحية. وإنّ تلك المؤشرات سوف تدعم حتماً قياس كفاءة الشركة وفعاليتها.
 - 3- ضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على الزبون لكون إنّ التمركز في مؤشرات قياس الأداء هو تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبي حاجات الزبون ورغبته، وإنّ التمركز في إدارة الجودة هو إزالة العمليات التي قد تؤدي إلى التأخير أو التأثير السلبي على خدمة الزبون.
 4. الافتتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل تطوير الكفاءات العلمية واستقطاب المعرفة اللازمة لتبني بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تحقيق جودة الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية.
 5. تأسيس إدارة علاقات الزبون في المصارف ، تقوم بأنشطة التسويق والمبيعات وخدمات الزبائن وتؤمن الاطلاع الكامل على المستجدات وتتفاعل مع الزبون بشكل مباشر خاصة بالزبائن الكبار التي تعتمد المصارف بشكل كبير اما على ودائعهم او على العمولات والاجور المستوفاة على قروضهم او معاملاتهم المالية .

المصادر

- 1، الروسان، خالد، الادارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية، 1997 .
2. العمري، هاني عبدالرحمن، (2006)، "منهجية ادارة الجودة الاستراتيجية التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية" كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز المملكة العربية السعودية.
- 3.فاضل، روعة عماد ، " بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة " 2013، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة بغداد -المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية .
- 4.القطب، محمد الدين يحيى توفيق، (2002)، الخيار الاستراتيجي دائرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية اطروحة دكتوراه في ادار الاعمال (غ.م) مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد (الجامعة المستنصرية).

5. Collins & Montgomery, "A Comprehensive Guide", New York, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
6. Czepiel, "Debt/Equity Ratio and Expected common stock Returns: Empirical Evidence", The Journal of Finance, Vol. XL III, No. 2, June, 1992.
7. Dyer & Singh, "Strategic Management", 4th ed, Mc Graw-Hill Book company, 1998.
8. Douglas & P. & Woods, "Strategic Management", 6th ed., Prentice Hall, 2002.
9. Harvey, "Adding Value to Service Offering: The Case of U.K Financial Services", European Journal of Marketing, 1986.
10. Harlem, Main, S., "using the balanced to overcome barriers in strategy implementation" theses 2002, <http://www.handles.gu.se/epc>.
11. Harrison, j. s. & john, C. A. "Foundation in Strategic management", 4 south. western college, USA. 1998.
12. Heizer J. & Render 13, "Operation Management" 6th Ed., prentice-Hall, 2001.
13. Johnson, G. d. scholes, K, "strategic management, 3ed by prentice Hall Inc, 2002.
14. Kaplan, Nicholas, "Method for measuring customer Satisfaction." "Energy Evaluation conference Chicago, 2001.
15. Kaplan, R. and Norton, D, "linking the balanced scorecard to strategy." California management Review, Vol. 39, No. 9, 1996.
16. Lynch, Richard, "corporate strategy" 2 th Ed, prentice-Hall, Inc, USA, 2000.
17. Marty, Steven, "Journal of Management", 17th ed, Pearson/Prentice Hall, 2000.
18. Macmillan & Tampoc, "Output Flexibility Competitive Advantage for Small Firms, 2000.
19. Mcgaham, "Financial Management, and policy, 11th ed., prentice – Hall International Inc, 1994.
20. Pearce & Robinson, "Service Management and Operation", 7nd ed., Prentice Hall. USA, 1994.
21. Pitts, R., Lei, D., "strategic management: Building and sustaining competitive Advantage, west publishing Co. USA, 1996.
22. Porter, Mc, "competitive strategy" 1988.
23. Porter, M., "The competitive advantage of Nations New York, the free press, 1991.
24. Thompson, J., (1997), "strategic management, Awareness and change, 2nd ed., chapman Hall publishing. Press London.