

Using the Balanced Scorecard with
SWOT Analysis to strategy Formulation:
Attesting Study in the Arab Bank

Dr. Taher M. Mansoor Al Galiby

Wa`ail Mohammad .S. Idrees

Al- Zaitona University - Jordan

Abstract

The Study aims at developing a new approach for linking the stages of formulation and evaluation in the organizations strategic options. In addition to building a strategic map through linking SWOT results with the objectives of the Arab Bank, as derived from the balanced scorecards. A number of statistical techniques, such as the weight mean and mean were used to arrive at the most important strengths, weaknesses, opportunities and threats, and the working to meet such points with a view to formulating the ideal strategy, and then translating it with the BSC framework. The study reached a number of conclusions and results, namely:

1. To turn SWOT analysis into a practical and scientific formula, one ought to link this analysis to the BSC, as it gives real indications that should be stressed upon in the light of the Arab Bank Priorities.
2. The inability of the Arab Bank to rely on a clear – cut methodology to conduct SWOT analysis. Theoretical studies tend to dominate the analysis.
3. Pure financial indications are relied upon to measure performance results away from the comprehensive perspective of performance, whereas the bank relies to a certain extent on non-financial indications.

**إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC)
مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية
دراسة اختبارية في البنك العربي**

د.ظاهر محسن منصور الغالبي - جامعة الزيتونة الأردنية
أ. وائل محمد صبحي إدريس - مستشار أداء مؤسس-ي

المخلص:

غاية الدراسة تطوير مدخل جديد لربط مرحلتي الصياغة والتقييم في خيارات المنظمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى بناء خريطة استراتيجية من خلال ربط نتائج تحليل SWOT وأهداف البنك العربي المستخرجة من منظورات بطاقة الأهداف الموزونة . وأستخدم في التحليل الأساليب الإحصائية متضمنة الوسط الموزون، والمتوسط الحسابي للبعد لاستخراج أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم العمل على مقابلة هذه النقاط للخروج بالاستراتيجية المثلى، وترجمة هذه الاستراتيجية في إطار بطاقة الأهداف الموزونة BSC. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

1. أن أحد السبل الكفيلة بجعل تحليل SWOT صيغة عملية ممكنة التطبيق هو ربط هذا التحليل ببطاقة الأهداف الموزونة BSC لأنها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء اولويات البنك العربي.
2. عدم اعتماد البنك العربي منهجية واضحة للقيام بتحليل SWOT بل تغلب صيغة الدراسات النظرية المستندة إلى معطيات ميدانية وحسب حاجة البنك إلى مثل هذه الدراسات.
3. إن المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء، مع كون البنك العربي يعتمد في حالات معينة المؤشرات غير المالية.

**إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC)
مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية
/دراسة اختبارية في البنك العربي**

المقدمة:

" لا بد أن تكون الإدارة الفاعلة جزءاً مكملاً للعملية الإدارية " .
" إن ما نقيسه هو ما تحصل عليه " .

إن هاتين العبارتين اللتان قالهما كل من (Kaplan & Norton) يشتملان على الفلسفة التي تكمن في القوة التوجيهية من وراء محاولات العديد من الشركات لإدراك أنظمة قياس الأداء لديها. وبطبيعة الحال ، فإن الإدارة الفاعلة تعتمد على القياس الفاعل للأداء والنتائج، غير أنه قد أصبح من المعروف بشكل متزايد بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المعايير المالية تعتبر غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وإن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالتنوع وبحصة السوق، ورضا الزبائن والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تعيق الأداء المالي، إذ أن القصور في مقاييس الأداء غير المالي هذه لربما يوفر إنذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي، ويجعل من الممكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المضبوط من حيث الوقت بغية تدنية الضرر للنتائج المالية، ومع ذلك، فإن حماية الأداء المالي القصير المدى يعتبر بالتأكيد الموجه الرئيس الذي يكمن وراء البحث عن مجموعة متكاملة أكثر من مقاييس الأداء. وبسبب التغيرات الحاصلة في البيئة العملية والتكنولوجية، والإصلاحات النظامية، وتغير سلوك الزبون، والضغوط المالية المستمرة تأتت الحاجة إلى مدخل مهيكّل لتنفيذ الإستراتيجية وتحديد النتائج المنجزة، ومن هنا، طور كل من (Kaplan & Norton) - بطاقة الأهداف الموزونة - " Balanced Scorecard " لتشكّل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي في إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق الإدارة على أن يقوم بتطبيق الإستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها باستخدام النظام المربوط داخلياً مع الرؤية بعيدة الأمد للمنظمة (Kaplan & Norton, 1996 : 75-85)، بسبب الأهمية التي تكمن في تحديد المنظمات لنقاط قوتها (Strengths)، وضعفها (Weaknesses)، وفرصها (Opportunities) المتاحة،

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

والتهديدات (Threats) التي تواجهها، بالإضافة إلى المنافسة، تطلب الأمر من المنظمات أن تقوم وبشكل واضح بتحديد عوامل نجاحها الحرجة أو الأساسية (Critical Success Factors) التي يمكن تنفيذها بعدة طرق، ومن خلال ربط تحليل (SWOT) مع بطاقة الأهداف الموزونة، يمكن للمنظمة أن توازن نقاط قوتها وضعفها وتعظيم فرصها في الأسواق باتجاه منافسيها، واستناداً إلى ما تقدم تضمنت خطة البحث على ثلاثة مباحث رئيسية، خصص الأول منها لمنهجية البحث وأُفرد الثاني للإطار النظري للدراسة، وأخيراً كان الثالث للجانب العملي وأختتم المبحث بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث:

يتطرق هذا البحث إلى أهم الفقرات الأساسية المتعلقة بأسلوب إجراء الدراسة من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والفرضية وأنموذج البحث وكالاتي:

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم قدرة إدارة منظماتنا الأردنية من استخدام الأساليب والمداخل الحديثة في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، أننا نعتقد أنه في أفضل الأحوال يتم الاستعانة ببعض الأدوات والمداخل لتطوير الخيارات الإستراتيجية وبشكل منفصل الواحد عن الآخر في حين يشير واقع الحال في منظمات الدول المتقدمة إلى أن المزوجة بين هذه المناهج والمداخل يمكن أن يمثل رؤية جديدة للتعامل مع مفردات عمل المنظمة المختلفة. إن المزوجة بين مفردات تحليل (SWOT) ونظام (BSC) يمثل مدخلاً مفيداً يعطى مردوداً إيجابياً في التعاطي مع موضوع الخيارات الإستراتيجية في المنظمة الأردنية، لذلك جاء في تصورنا إمكانية التبشير بهذا المنهج في منظمة رائدة في البيئة الأردنية وهي البنك العربي.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث بكونه محاولة لربط (BSC) مع تحليل (SWOT) لغرض الاستفادة من هذين المدخلين معاً في تطوير خيارات إستراتيجية للمنظمة. إننا في هذه المحاولة نركز انتباه إدارة المنظمة على التفكير الإستراتيجي العملي من خلال الاهتمام بالقياس والتقييم وليس فقط الانغماس في جانب التحليل النظري المجرد والذي لا يؤدي

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

دائماً إلى الوصول إلى خيارات إستراتيجية عملية وواقعية فهو محاولة لربط وتكامل بعض المداخل الحديثة والاستفادة منها في عملية صياغة الإستراتيجية.

أهداف البحث:

من المؤمل أن يحقق هذا المبحث مجموعة من الأهداف على المستوى النظري أو التطبيقي منها :

- تطوير مدخل جديد لربط مرحلتي الصياغة والتقييم في خيارات المنظمة الإستراتيجية.
- فتح المجال واسعاً أمام المفكرين والمدراء لمحاولة إعادة النظر في المداخل والمناهج المطورة وإيجاد صيغ عملية لاستخدامها وفق آليات ومنظورات جديدة.
- التبشير لدى إدارات المنظمات الأردنية في كيفية الاستفادة من مدخل (BSC) مع خلاصات ونتائج تحليل (SWOT).
- قياس ومعرفة مستويات تفكير الإدارة العليا في البنك العربي، وإطلاع هذه الإدارة على إمكانية الاستفادة من المدخل المشترك الخاص بـ (BSC) وتحليل (SWOT).
- التخلص من تردد بعض الإدارات العليا في المنظمات بكون تحليل (SWOT) يمثل إطار نظري مجرد لا يمكن الاستفادة منه واقعياً بشكل واضح ضمن خيارات المنظمة.
- بناء خارطة استراتيجية من خلال ربط نتائج تحليل (SWOT) وأهداف البنك المستخرجة من منظورات البطاقة.

حدود البحث:

إن هذا البحث يمثل محاولة أولية لمعرفة وجهات نظر الإدارة العليا في منظمة مهمة في البيئة الأردنية " البنك العربي " بإمكانية الاستفادة من استخدام مدخل (BSC) مع تحليل (SWOT)، لذلك فإن حدود هذا البحث مرتبطة باستخدامه في مؤسسة واحدة من خلال استبيان وزع على الإدارة العليا للبنك العربي وللفترة التي جرى فيها البحث.

فرضيات البحث:

يعتبر هذا البحث دراسة استطلاعية لأراء المدراء في البنك العربي حول إمكانية مزوجة تحليل (SWOT) مع نظام (BSC) لغرض الاستفادة العملية من هذه النماذج في

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

ترشيد الخيارات المهمة وجعل عملية التقييم أكثر شمولية. لذلك فإن الفرضية الأساسية للبحث هي :

" إن تكامل وربط تحليل (SWOT) مع بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) يرشد اتجاهات استخدام التحليل ويجعلها أكثر واقعية ويبعد التحليل عن أن يكون مشابهاً للدراسات النظرية المجردة ، وبذلك تزداد فائدة المنظمة " .

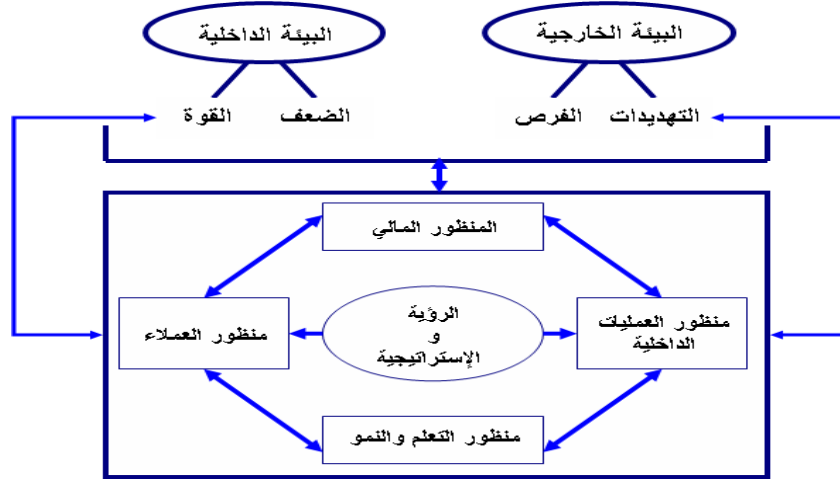
أسلوب البحث وعينته :

أهتم البحث بتحديد نوع الإستراتيجية الأكثر ملائمة للبنك العربي، في ضوء تحليل نقاط القوة التي يتمتع بها والضعف الذي يعاني منه ، إضافة إلي الفرص البيئية المتاحة أمامه والتهديدات الخارجية التي تجابهه، وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي أداة ملائمة في البحوث الاجتماعية والإدارية . لقد تم تصميم استمارة الإستبانة لغرض فرز أهم نقاط قوة وضعف البنك في سبعة مجالات مهمة وهي " الثقافة التنظيمية، الإدارة والتنظيم، الخدمات، التمويل، التسويق، نظم المعلومات، والبحث والتطوير. أما فيما يتعلق بالفرص والتهديدات فقد تم ملاحظتها في أبعاد البيئة السياسية والحكومية والقانونية، القوى التكنولوجية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية والديمغرافية، القوى السياسية"، وقد أجريت اختبارات الصدق عن طريق عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمهنيين ، ومن ثم معالجتها إحصائياً ، وقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المدراء في البنك العربي . وأستخدم في التحليل الأساليب الإحصائية متضمنة الوسط الموزون ، والمتوسط الحسابي للبعد لاستخراج أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم العمل على مقابلة هذه النقاط للخروج بالإستراتيجية المثلى، وترجمة هذه الاستراتيجية في إطار بطاقة الأهداف الموزونة (BSC).

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

أ نموذج البحث:

يمكن توضيح فكرة هذا البحث بالنموذج الآتي :



إن التغذية المتبادلة بين مؤشرات بطاقة الأهداف الموزونة واتجاهات التحليل يساعد على تطوير خيارات إستراتيجية واقعية ومتماشية مع متطلبات البيئة وقدرة المنظمة على القياس لغرض ملاحظة المنظور.

الإطار النظري:

يشتمل هذا المبحث على دراسة بعدين أساسيين وهما بطاقة الأهداف الموزونة (Balanced Scorecard) وكذلك تحليل (SWOT) وكالآتي :

بطاقة الأهداف الموزونة : مدخل حديث لتنفيذ الاستراتيجية:

أدى التنافس في عصر المعلومات والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئة تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافاً تشغيلية وإستراتيجية تمكنها من البقاء في موقع تنافسي في السوق، وفي نهاية القرن العشرين وفي ظل ثورة المعلوماتية والتجارة الإلكترونية وشبكات المعلومات الدولية أصبحت بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة الناجحة في ظل محددات العصر الصناعي بالية وعاجزة في بعض الأحيان عن عكس مقدرة المنظمة في الاستمرارية بالنشاط والبقاء في سوق المنافسة، فإذا ما أرادت المنظمات أن تبقى وتزدهر في عصر المعلومات فإنها يجب أن تستخ دم أنظمة قياس وإدارة مشتقة من الإستراتيجيات والقابليات، ومن هنا، جاءت بطاقة الأهداف الموزونة

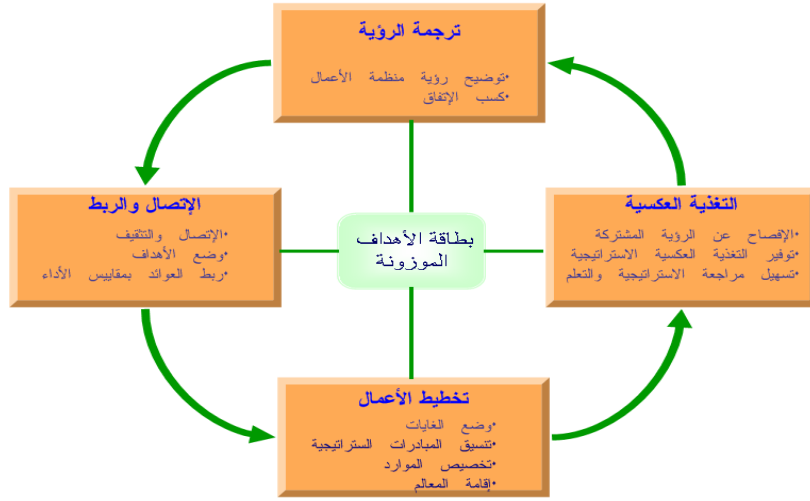
إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

(Balanced Scorecard) التي طورها (Kaplan & Norton) ، بعد مشروع بحث مع "١٢" منظمة كانت تتميز بوقوعها على الحافة القيادية لقياس الأداء، وكانت نتيجة ذلك وفق ما جاء به (Kaplan & Norton) أن بطاقة الأهداف الموزونة ما هي إلا " مجموعة من المقاييس التي تعطي مدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم ، وقد وسع (Kaplan & Norton) هذا المدخل بحيث أصبحت " أداة تسمح للمدراء بالبقاء النظر على المنظمة من خلال أربعة منظورات مهمة بتوفيرها الإجابة على أربعة أسئلة أساسية:-

١. كيف ينظر لنا الزبائن ؟ " منظور الزبائن".
 ٢. ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟ " منظور العمليات الداخلية".
 ٣. هل بإمكاننا الاستمرار بالتحسين وخلق القيمة؟ " منظور التعلم والنمو" .
 ٤. كيف ننظر إلى أصحاب المصلحة / المساهمين ؟ " المنظور المالي " .
- وفي الوقت الذي تعطي فيه بطاقة الأهداف المتوازنة لمدراء المعلومات من أربعة منظورات مختلفة، فإنها تقلل من كمية المعلومات من خلال تحديد عدد المقاييس المستخدمة وفق احتياجات وتركيز المنظمة المعنية (Kaplan & Norton, 1992:71-72) .
- إن بطاقة الأهداف الموزونة تقي ضد حالة اللأمثلية من خلال إجبار لمدراء في المستويات العليا على الأخذ بنظر الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة معاً، إذ أنها تنبه إلى التحسن في أحد المجالات الذي يتحقق على حساب آخر، أو/ وتنبه إلى هدف لم تجرى تلبيته بشكل صحيح ، كذلك نجد بأن بطاقة الأهداف الموزونة تفترض بأن الأفراد سوف يعتمدون أي نشاط ضروري للوصول إلى هذه الأهداف، وإن المدراء يعرفون ما هي النتيجة النهائية، لكن لا يعرفوا كيفية الوصول إلى تلك النتيجة وهذا يمكن أن يكون محفزاً قوياً للمدراء لكي يقوموا بأداء أفضل ما بوسعهم (Butler,et al,1997:244) ، وتماشياً مع تحليلات (Mintzberg ,1979:32-45) أن أنظمة رقابة الأداء يمكن أن تلبى غرضين وهما القياس والتحفيز، ومن هنا نلاحظ أن بطاقة الأهداف الموزونة هي أكثر من مجرد نظام لقياس الأداء ، بل هي نظام إداري متكامل، وهذا وإن بعض المنظمات تستخدم بطاقة الأهداف المتوازنة بمثابة نظام إدارة إستراتيجي لإدارة إستراتيجياتها على المدى البعيد وكما يتضح من الشكل (١) (Kaplan & Norton,1996:75-85).

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

شكل (١) : إدارة الاستراتيجية: العمليات الأربعة



المصدر : (Kaplan & Norton, 1996: 78)

إن بطاقة الأهداف الموزونة تمكن المدراء والمشرفين من مراقبة وضبط تنفيذ وتطبيق إستراتيجيتهم، وفي حالة الضرورة أن يقوموا بتغييرات رئيسية في الإستراتيجية نفسها. ومنذ أن أوضح (Drucker) لأول مرة فكرة إستراتيجية الأعمال، كان هناك إستراتيجيات كثيرة تم وضعها أكثر من الإستراتيجيات التي تم تنفيذها بنجاح. إن بطاقة الأهداف الموزونة تم تطويرها بالأصل لتحسين أنظمة قياس الأداء، وهي تحتفظ بالمقاييس المالية وتدعم هذه المقاييس بمقاييس جديدة لبناء قيمة للزبائن، وتعزيز العمليات الداخلية بما في ذلك الإبداع، وخلق القابليات " القدرات " في العاملين والأنظمة، بالإضافة إلى أنها تترجم الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس عبر مجموعة متوازنة من المناظير، هذا وإن المنظورات الأربعة لبطاقة الأهداف الموزونة تسمح بالتوازن ما بين الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، وما بين العوائد المرغوبة وموجهات الأداء لتلك العوائد وما بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الأكثر ذاتية (Kaplan & Norton, 1996:53-54).

وعلى وفق ما ورد سابقاً تحليلاً نظرياً لبطاقة الأهداف الموزونة في قياس الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال الذي يستخدم كلاً من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن من خلال المنظورات الأربعة التي سيجري عرضها تباعاً، وكما يلي:

المنظور المالي Financial Perspective:

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقويم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول (Horngren et al,2000:465). ويشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الخط الأسفل (Bottom-Line)، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين، ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمنظمات منافسة (92: Brown & Laverick,1994). إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى لبطاقة الأهداف الموزونة يجب أن ترتبط بتحقيق واحداً أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي خلق عوائد مالية للمستثمرين وكل الإستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن وحدة الأعمال على تحقيق أهدافها المالية (16: Figg,2000).

منظور الزبائن Customers Perspective:

هذا المنظور في بطاقة الأهداف الموزونة يحدد لمدراء قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدة الأعمال ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، هذا وإن منظور الزبائن يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وإن مقاييس العوائد الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن واكتساب عملاء جدد وربحية الزبائن، وحصّة السوق في القطاعات المستهدفة (Kaplan & Norton,1996:58)، ويذكر (Atkinson & Kaplan,1998:370) أن الأهداف الإستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية الزبائن.

منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي يتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين. أن هذا المنظور يكشف عن اختلافين رئيسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأهداف الموزونة في قياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالزبائن، هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الأعمال، إضافة إلي أن أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلي عملاء اليوم ، غير أن موجهات النجاح المالي البعيدة المدى يمكن أن تطلب من المنظمة أن تخلق كل المنتجات والخدمات الجديدة والتي سوف تلبية الحاجات الناشئة للزبائن الحاليين والمستقبلي (Kaplan & Norton, 1996:62-63).

منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective:

يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لبناء ونمو وتحسين طويل الأجل . ومن الملاحظ أن المنظورين السابقين للأداء حددا العوامل والمؤشرات الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، فوحدة الأعمال لا تكون قادرة على مواجهة تنفيذ الأهداف طويلة الأجل وتحقيقها باتجاه الزبائن والعمليات والأنشطة الداخلية باستخدام تقنيات وإمكانيات الحالية فقط، فضلا عن ذلك فإن متطلبات المنافسة تتطلب من المنظمات أن تستمر وتتواصل بتحسين إمكانياتها وتطويرها لأجل الزبائن وتحقيق أهداف المالكين وغاياتهم (Fleisher & Mahaffy, 1997: 135)، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال

ثلاثة موارد أساسية هي:

١/ الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم. ٢/ النظم. ٣/ الإجراءات التنظيمية.

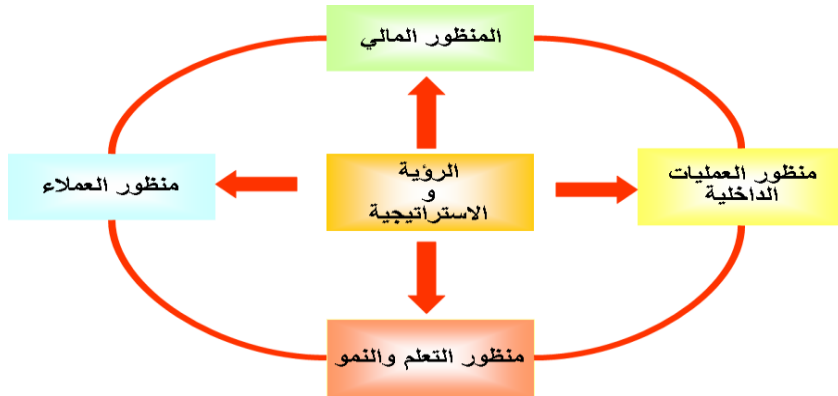
كما يمكن القول أن المنظورين السابقين (الزبائن، العمليات الداخلية) للأداء ضمن بطاقة الأهداف الموزونة يكشفان عن فجوة كبيرة بين موارد التعلم التنظيمي المشار إليها أعلاه

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

وما سيكون مطلوباً منها لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة للأداء الناجح في المستقبل، ولأجل تقليص هذه الفجوة يجب على إدارات المنظمات في العصر الحالي الاستثمار في أفراد ذوي مستويات ماهرة وتعلم عال وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لعكس روح العصر الحاضر (Atkinson & Kaplan, 1998:374-375).

وملخص منظور الأداء الرابع الخاص بالتعلم والنمو ، أنه يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواكبتها للعصر الذي تعيش منظمة الأعمال فيه، والتي تنعكس نتائجها على المنظورين السابقين وتصب بالنتيجة في المنظور المالي، والشكل (2) يوضح بطاقة الأهداف الموزونة ومنظوراتها الأربعة.

شكل (٢) : بطاقة الأهداف الموزونة



المصدر : (Kaplan & Norton, 1996: 76)

التحليل الاستراتيجي SWOT:

يجد المنتبع للبحوث الإدارية بأن عملية التحليل الإستراتيجي (SWOT) تلاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وبالأخص في مجال إستراتيجية الأعمال، وقبل الحديث عن أهمية التحليل في حياة منظمات الأعمال في هذا العصر لابد من إعطاء ولو فكرة موجزة عن ماهية التحليل الإستراتيجي (SWOT) ، وسوف يتم تقسيم هذه الفقرة إلى ثلاث أقسام، تتطرق الأولى إلى بعض التعاريف التي وضعت من قبل المهتمين بهذا المجال لمعرفة ما يحتويه هذا المصطلح من معنى، فيما تغطي الثانية أطر تحلي (SWOT)، أما الثالثة توضح وجهة النظر الإستراتيجية حول تحليل (SWOT) .

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

مفهوم التحليل الإستراتيجي (SWOT):

لقد عرف بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة (Wright,et al,1997:77) ، وأعطى كلاً من (Robinson & Pearce,1994:175) وصفاً لتحليل (SWOT) بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما . أما (Davies,1998:51) فقد وصف تحليل (SWOT) بأنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية ، هذا وإن تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.

إن التحليل البيئي للصناعة يوفر المعلومات من أجل تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة والتي تعد نقطة التركيز الأساسية الأولى للتحليل الإستراتيجي (SWOT)، أما تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلي، فإنها تمثل نقطة التركيز الثانية للتحليل الإستراتيجي (Robinson & Pearce,1994:175-176).

إن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها ، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية (Row,et al,1994:170). ولغرض أن لا يكون هذا التحليل مجرداً ومكلفاً للمنظمة ، فإن التركيز فيه يصبح ضرورياً، بمعنى أن يتم التحليل للبيئة الخارجية وفق اعتبارات القياس الممكنة في بطاقة الأهداف الموزونة. إن التركيز على الزبائن ومتطلبات تحقيق احتياجاتهم وفق اعتبارات ما يجب أن نتفوق فيه من عمليات داخلية، وكذلك ملاحظة إمكانية المنظمة في الاستمرار بالتحسين وخلق منافع وقيمة للزبائن وكذلك متطلبات المساهمين، إن هذا الأمر يمثل جوهر الربط بين التحليل وبطاقة الأهداف الموزونة.

أطر تحليل (SWOT):

بعد الحديث عن مفهوم التحليل الإستراتيجي (SWOT) يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام وكالاتي :-

الفرص والتهديدات الخارجية : تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والتهديدات الخارجية ثورة الحاسبات ، التكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدة المنافسة من المنظمات الخارجية.....الخ، ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير التهديدات الخارجية . وهنا ولغرض الابتعاد عن التحليل المجرد يجب حصر اتجاهات هذا التحليل وفق اعتبارات القياس الممكنة في بطاقة الأهداف الموزونة.

القوة والضعف الداخلية : تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ ، فإذا كانت النتائج جيدة ، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعنى وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

وبعد هذا الإيضاح للأطر العامة للتحليل الإستراتيجي (SWOT) لا بد من إعطاء صورة أوضح عن كل من الفرص و التهديدات التي تفرزها تغيرات عوامل البيئة التنافسية، إضافة إلى نقاط القوة والضعف التي يكون تشخيصها من خلال التحليل في البيئة الداخلية، فالأهمية التي تلازم **الفرص البيئية (Environmental Opportunities)** تتبع من خلال ارتباطها بمصير منظمات الأعمال وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيس للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة ، فقد عرف (Rowe, et al,1994:199) الفرص

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

بأنها " أي موقف مؤات في بيئة المنظمات "، وعرفها (Robinson & Pearce,1994:175) بأنها " ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة "، هذا وإن الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطيع المنظمة من استغلال الموارد لكسب بعضاً منها ، ومن المهم أن يتم تقييم الفرص وبما يتعلق بنقاط القوة والضعف لموارد المنظمة التي من الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تشخيص نقاط قوتها وضعفها وبما يرتبط بالحاجات البيئية إلى جانب المنافسة، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون إليها وعندما توائم موارد المنظمة (Thompson,1997:223-224)، ويلاحظ هنا بأن على المنظمات عندما تريد أن تستجيب لفرصة شعرت بوجودها أن تسأل نفسها :

- هل أن الفرصة تنتهك أغراض المنظمة أو رسالتها ؟
- هل أن هذه الفرصة تستلزم من المنظمة بأن تتعلم ميداناً جديداً متكاملأ ؟
- هل أن الفرصة تلبى المستلزمات المالية في المنظمة ؟ (Vincze & Higgins,1989:71-72)
- أين وما هي الفرص الجذابة في السوق ؟
- هل هنالك أي تيارات أو اتجاهات ناشئة جديدة داخل السوق ؟
- ما الذي تنتبأ به المنظمة في المستقبل الذي لربما يرسم فرصاً جديدة ؟ (60-61 Wehrich, 1982).

أما التهديدات البيئية (Environmental Threats) فيجب النظر إليها في إطار كونها تمثل مع الفرص وجهان لعملة واحدة ، ومثلما تعد الفرص القطب الموجب فإن التهديدات تعد القطب السالب ، وحيثما وجدت الفرص توجد التهديدات ، وما يمثل لمنظمة فرصة من المحتمل أن يكون تهديداً لمنظمة أخرى ، وقد عُرف التهديد من قبل (Robinson & Pearce,1997:171) بأنه " ظرف رئيسي غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة " ، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها ، ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمنظمة ، فضلاً عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو المجهزين ، فضلاً عن التغيرات التكنولوجية ، ويلاحظ أن لا أحد يحب التفكير بالتهديدات ، لكننا مع ذلك يجب أن نواجه تلك التهديدات بالرغم من حقيقة كونها عوامل خارجية وخارج سيطرتنا. ومن

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

المهم أن نكون مستعدين لمواجهة التهديدات من خلال المواقف أو الحالات المضطربة، وعليه يجب أن تسأل المنظمة نفسها :

- ما الذي يقوم به منافسينا ، والذي يؤدي إلي كبح تطورنا التنظيمي ؟
- هل هنالك أية تغيرات في طلب الزبون، والتي تطلب متطلبات جديدة علي منتجاتنا وخدماتنا؟
- هل أن التغيرات التكنولوجية تضر بوضع منظمنا في السوق ؟
ويشكل فهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة مدخلاً يساعدها علي تحديد الاختيارات الواقعية لغرض تبني إستراتيجية ملائمة ، ومن أجل التعرف علي أفضل مكانة تنافسية للمنظمة (Robinson & Pearce,1994:175). أما فيما يتعلق بنقاط القوة (Strengths) فقد عرفها (Sharplin) بأنها " صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى ، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم " (Sharplin,1985:190) ، وبنفس السياق ، حدد (Robinson & Pearce,1994:175) مفهوم نقاط القوة بأنها " مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلي المنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها "، إن تحديد نقاط القوة يجب أن يشتمل كلاً من عملائك الداخليين والخارجيين ، ويجب علي المنظمة أن تسأل نفسها :
 - هل هنالك أي ميزات فريدة أو ميزة تجعل من المنظمة قادرة علي الصمود في المنافسة السوقية ؟
 - ما الذي يجعل الزبائن يختارون منظمنا علي حساب المنظمات المنافسة ؟
 - هل هنالك أي منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المنظمات المنافسة " الآن وفي المستقبل " ؟

غير أن نقاط الضعف (Weaknesses) تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب علي منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها ، وقد عرف كل من (Vincze & Higgins,1989:65) نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو إنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها " ، فيما حددها (Thompson,1997:224) بأنها " نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية " ، هذا

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنتظمة ، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاء المنظمة ، وعلي الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها ، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون أي تسويق، وهنا على المنظمة أن تسأل نفسها :

- هل هنالك أي عمليات أو إجراءات يملئ جعلها انسيابية ؟
- بماذا ، ولماذا تعمل الجهات المنافسة أفضل من منظماتنا ؟
- هل هنالك أي تفادى يجب أن تكون منظماتنا حذرة منه ؟

وهكذا يظهر أن الأطر العامة لتحليل (SWOT)، ربما تجعل الإدارة العليا للعديد من المنظمات تسترسل في التحليل وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك المبالغة في فرز نقاط القوة وإخفاء جوانب الضعف وهذا يؤدي إلي أمرين :

- الإحجام عن القيام بالتحليل والاكتفاء بمؤشرات عامة فقط.
- فقدان الرؤية الواضحة واتجاهات هذا التحليل وكذلك صعوبة الاستفادة العملية من نتائج هذا التحليل عند فرز الخيارات الممكنة.

ولغرض التغلب علي هذه الإشكاليات نقترح أن تكون هناك علاقة بين حدود واتجاهات هذا التحليل والقياسات المطروحة ضمن بطاقة الأهداف الموزونة.

تستخدم المنظمات تحليل (SWOT) ليكون إطاراً منطقياً يقود إلي مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي، والنقطة الأساسية في هذا الموضوع أن تحليل (SWOT) النظامي يشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالمنظمة، وإن هذا التحليل يوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الإستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلي تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية (Robinson & Pearce,1994:176).

وتتضح هذه الخلايا من خلال الشكل رقم (3) وكما يلي:

- الخلية الأولى (S / O) Maxi -Maxi : وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر ، يجب أن تسعى المنظمة إلي تعظيم نقاط

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

قوتها ، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق (النظرية المعتمدة على الموارد).

- الخلية الثانية (S / T) Maxi -Mini : هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين وعلى سبيل المثال، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات.
- الخلية الثالثة (W / O) Mini -Maxi : هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.
- الخلية الرابعة (W / T) Mini -Mini : وهي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة ، وتفادي التهديدات الخارجية.

شكل (٣) : يوضح مصفوفة (SWOT)

| | | |
|----------------------------|---|---|
| التحليل الداخلي | نقاط القوة الداخلية | نقاط الضعف الداخلي |
| التحليل الخارجي | إستراتيجية هجومية S / O | مساعدة إستراتيجية التدوير أو التحول W / O |
| الفرص البيئية المتاحة | مساعدة إستراتيجية إستراتيجية التنوع S / T | مساعدة إستراتيجية إستراتيجية دفاعية W / T |
| التهديدات البيئية الخارجية | | |

وفي حقيقة الأمر، فإن تحليل (SWOT) يفلتر لاحقاً في مصفوفة يتم فيها تلخيص العوامل الإستراتيجية المهمة والتي يتوقع لها تأثيراً مهماً على مجمل الخيارات الإستراتيجية المحتملة للمنظمة، وفي هذه المصفوفة يتم تقليل عدد العوامل الإستراتيجية الخارجية وكذلك الداخلية التي سبق أن أفرزها تحليل (SWOT) السابق الذكر، إن هذا

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

الأمر يتم من خلال التركيز على أقل عدد من هذه العوامل مثلاً العشرة الأكثر أهمية في التأثير على مستقبل المنظمة وذات الأوزان الترجيحية الأعلى.

وإذا ما علمنا بأن مجالات القوة ومجالات الضعف الداخلية في المنظمة هي نسبية بمعنى لا توجد منظمة لديها مجالات قوة فقط وليس لها مجالات ضعف، وكذلك فإن الضعف لا يعني ضعفاً مطلقاً بل إن المنظمة هي ليست الأفضل في هذا المجال، فإن هذا الأمر يعني بالتأكيد أن للمنظمة مجالات قوة وكذلك مجالات ضعف، بل أن القوة والضعف تعني في بعض الجوانب خيارات استثمارية سابقة للمنظمة ، أي استثمرت لكي يكون لديها مجالات قوة وتركت لتكون ليس الأفضل في مجالات أخرى، وكذلك بالنسبة للفرص والتهديدات، فهذه توجد في البيئة الخارجية مع بعضها، أي توجد فرص يمكن استغلالها وتوجد فرص لا يمكن استثمارها، أما التهديدات فهناك ما يجب التعامل معها وهناك ما يمكن تجنبها . وفي كل الأحوال فإن المنظمة وفي هذا الإطار العام يتم تطوير خياراتها لغرض اعتماد أفضلها للتنفيذ.

تحليل SWOT وبطاقة الأهداف الموزونة BSC:

شهد العصر الحالي تطورات في البيئة الخارجية لمختلف المنظمات جعلتها أكثر ديناميكية وتعقيداً الأمر الذي أدى إعطاء التخطيط والإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة من أجل بناء المنظمة في مثل تلك البيئة ولكن التطور الذي شهدته الإدارة الإستراتيجية على الصعيد النظري لم يصاحبه تطور مماثل علي الصعيد العملي.

هذا ويعد تحليل (SWOT) أحد المدخلات في تقييم الأداء المستقبلي، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلي، وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية، وبناء علي هذا التشخيص ، والقيام بالتنبؤات سيكون في قدرة المنظمة تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به ، وتلك الفجوة هي ما يطلق عليها بالفجوة الإستراتيجية المستقبلية، والذي يتوجب على المنظمة ومن رؤية إستراتيجية أن تقوم بوضع سلسلة مقاييس وخطط من أجل ردم تلك الفجوة الإستراتيجية، ولما كان الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها ، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

تكتسب ميزة تنافسية (Rowe,et al,1994:170)، من هنا يتضح مدى أهمية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي ليتم رسم الإستراتيجية الأفضل من خلال موائمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المنظمة، وعند نقاط التقاطع يتم صياغة الإستراتيجية "أنموذج مدرسة التصميم" والذي في إطاره تصمم الاستراتيجية كخيار رشيد مبني على تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية (Mintzberg,1994:114-117)، ولأن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة يوفر التغذية العكسية للإستراتيجية، إذ ينظر إلي إستراتيجية المنظمة على أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة (& Kaplan Norton,1996:85)، ومن خلال إشارة (Norton & Kaplan) بأن الخطوة الأولى للتنفيذ الفعلي لبطاقة الأهداف الموزونة هو توضيح رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، يتضح بأنه من خلال القيام أولاً بتنفيذ تحليل (SWOT) لتطوير مجموعة من الإستراتيجيات، فإن ذلك سوف يعمل كركيزة أساسية نحو التنفيذ الفعلي لبطاقة الأهداف الموزونة، ومن خلال إشارة (Compbell & Alexander,1997:) بأن إستراتيجية المنظمة يعبر عنها كمجموعة من الأهداف القابلة للقياس تتأتى أهمية تحليل (SWOT) ودور بطاقة الأهداف الموزونة في مساعدة المدراء بالتركيز على الأفعال التي يتطلب إنجازها، مما يسهل على المنظمة إنجاز جميع أهدافها الإستراتيجية وإدراك الرؤية الإستراتيجية (Kaplan & Norton,2000:43)، لذلك يري الباحثان أن ربط مصفوفة التحليل الإستراتيجي (SWOT) مع مدخل بطاقة الأهداف الموزونة يبني نظاماً إدارياً إستراتيجياً متكاملاً وشاملاً، فمصفوفة (SWOT) تحدد وبوضوح عوامل النجاح الحاسمة التي يمكن تنفيذها في تحديد الجوانب المختلفة نحو بطاقة الأهداف الموزونة، وعليه تعتبر مدخلاً أكثر هيكلية في بناء الأساس لبطاقة الأهداف الموزونة، كذلك يعطي ترابط تحليل (SWOT) من خلال النظر إلي مدخل بطاقة الأهداف الموزونة منظوراً عملياً لإجراء هذا التحليل من خلال التركيز على الأبعاد الفاعلة في مدخل بطاقة الأهداف الموزونة.

إن عدم الربط هذا وعدم التركيز قد يؤدي إلى أن يكون تحليل (SWOT) واسعاً وغير محدود وربما يقود إلى عمومية في الاستنتاجات والتوصيات التي لا تعطي مدلولاً تطبيقياً للخيارات الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، في حين تشير منظورات بطاقة

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

الأهداف الموزونة إلى ضرورة التركيز وتضييق الخيارات وهذا يجعل ترابط المدخلين صيغة عملية لتطوير إستراتيجية المنظمة.

تحليل الإجابات ومناقشة النتائج:

في هذه الدراسة الميدانية ح اولنا اختبار صحة التوجهات النظرية والفرضية المطروحة في هذا البحث في واحدة من المنظمات الأردنية الكبيرة وهو البنك العربي، حيث تم توزيع استمارة إستبانة على الإدارة العليا للبنك لسبر رؤيتها حول موضوع تحليل (SWOT) ، وفرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ثم معرفة نقاط قوة وضعف البنك لمعرفة الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمعتمدة من قبل المنظمة . لذلك سيتم أولاً عرض نتائج الدراسة وتحليلها والتعليق عليها، وثانياً، سيتم التطرق إلى أسلوب ربط نتائج تحليل (SWOT) مع بطاقة الأهداف الموزونة لغرض التركيز على الجوانب المالية لاستخراج إستراتيجية واقعية تتفاعل فيها القياسات والأهداف الواردة في البطاقة للوصول إلى أداء مالي وغير مالي جيد على مختلف الأصعدة.

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

عرض النتائج وتحليلها فيما يتعلق بتحليل (SWOT):

جدول (1)

خلاصة نتائج استمارة الإستبانة المتعلقة بنقاط القوة والضعف

| الوسط المرجح للمجال | الوسط المرجح للفقرة | المستجيبين | | | | | | | | | | الفقرة | البعد |
|---------------------------|---------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------------------|
| | | العاشر | التاسع | الثامن | السابع | السادس | الخامس | الرابع | الثالث | الثاني | الأول | | |
| 2.395 | 3.375 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 1 | ثقافة المنظمة |
| | 2.35 | 1.5 | 3 | 1.5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1.5 | 2 | |
| | 2.1 | 3 | 3 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 | 3 | 3 | 0.75 | 0.75 | 3 | |
| | 1.65 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 0.75 | 2.25 | 0.75 | 2.25 | 2.25 | 0.75 | 0.75 | 4 | |
| | 2.5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | |
| 2.127 | 3.525 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 1 | الإدارة والتنظيم |
| | 2.8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | |
| | 1.525 | 0.75 | 0.75 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0.75 | 1 | 3 | 3 | |
| | 2.475 | 3 | 2.25 | 2.25 | 3 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 3 | 4 | |
| | 3.525 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 5 | |
| | 1.2 | 1.5 | 1 | 1 | 1.5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.5 | 1.5 | 6 | |
| | 0.975 | 0.75 | 1.5 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 1.5 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 1.5 | 7 | |
| | 1.375 | 1 | 1 | 2.25 | 1 | 1 | 2.25 | 1 | 1 | 1 | 2.25 | 8 | |
| | 1.75 | 1 | 2.25 | 2.25 | 1 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 0.75 | 1 | 9 | |
| 3.358 | 1.9 | 3 | 1.5 | 1.5 | 3 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1 | 3 | 1 | الإنتاج / الخدمات |
| | 3.1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| | 3.75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1.5 | 4 | 4 | |
| | 3.7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | |
| | 3.7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 6 | |
| 3.662 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | التمويل |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| | 3.675 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 4 | 3 | |
| | 3.4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | |
| | 3.225 | 4 | 2.25 | 4 | 4 | 2.25 | 4 | 4 | 4 | 1.5 | 2.25 | 5 | |
| | 3.675 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 4 | 6 | |
| 2.965 | 2.925 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 1 | التسويق |
| | 1.95 | 2 | 2.25 | 2 | 2.25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0.75 | 2.25 | 2 | |
| | 3.175 | 4 | 4 | 2.25 | 4 | 2.25 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2.25 | 3 | |
| | 3.525 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 4 | |
| | 3.175 | 4 | 2.25 | 4 | 4 | 2.25 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2.25 | 5 | |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | |
| | 3.4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 7 | |
| | 1.575 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0.75 | 3 | 8 | |
| 3.342 | 3.525 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 1 | نظم المعلومات |
| | 3 | 4 | 4 | 4 | 1.5 | 4 | 1.5 | 4 | 4 | 1.5 | 1.5 | 2 | |
| | 3.375 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 3 | |
| | 3.375 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 4 | |
| | 3.375 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 5 | |
| | 3.375 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 6 | |
| | 3.375 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 7 | |
| 2.68 | 2.75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0.5 | 3 | 1 | البحث والتطوير |
| | 2.775 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0.75 | 3 | 2 | |
| | 2.4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| | 2.85 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1.5 | 3 | 4 | |
| | 2.625 | 3 | 2.25 | 3 | 2.25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1.5 | 2.25 | 5 | |

الوسط العام للقوة والضعف = مجموع الأوساط المرجحة للمجالات ÷ عددها .

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

يتبع من الجدول (1)، أن متغير " ثقافة المنظمة " قد حصل علي وسط حسابي مرجح بلغ (2.395)، وهو أقل من المتوسط العام للقوة والضعف والبالغ (2.932) وهذه نتيجة تشير إلى أن متغير الثقافة التنظيمية في البنك العربي، حسب رأي عينة من مدائها تتصف بكونها لا تمثل صيغة للتركيز من قبل الإدارة العليا للبنك، وربما يعود هذا إلى كون البنك العربي يمثل مؤسسة مالية عريقة وينصب التركيز على الجوانب المالية . ويرى الباحثان ضرورة الاهتمام الأكبر بمفردات ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة للبنك العربي تصب في نهاية الأمر على تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية . أما متغير " الإدارة والتنظيم "، فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير (2.127) وهو أقل من المتوسط العام والبالغ (2.932) وهذا ما يؤشر إلى أن إدارة التنظيم في البنك العربي لا تحظى بأولوية كبيرة من قبل القيادة الإدارية ، ويبدو منطقياً أن ضعف التنظيم ينعكس سلباً على وجود ثقافة تنظيمية قوية في البنك . أما ما يتعلق " بالخدمات "، فقد حصل هذا المتغير على متوسط مرجح (3.358) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2.932) ، وهذا ما يفسر بأن هناك ثقة عالية بخدمات البنك العربي ، وهو ما يؤكد أن لهذه المؤسسة تاريخ وسمعة جيدة لدى الزبائن ، وتحظى خدماتها بمكانة متميزة لديهم. إن التوجه الملموس لإدارة البنك تبدو منسجمة مع واقع الطلب في سوق تنافسية تكثر فيها البنوك من أساليب خدمة الزبائن.

أما متغير " التمويل "، فتبين أن لهذا المتغير وسط مرجح بلغ (3.662)، وهو أعلى من المتوسط العام، وهذا ما يشير إلي أن البنك العربي يتمتع بسمعة جيدة ، كذلك يعطي أولوية كبيرة للجوانب المالية بل إنها تشكل صيغة تحفظية لمواجهة المخاطر ، وهذا يعني أن أغلب المخاطر التي تواجه البنك يكون فيها الاعتماد على الجوانب المالية لمواجهة مثل هذه المخاطر وليس تحشيد الإمكانيات الأخرى من ثقافة إلي تنظيم مرن ومتجاوب إلى موارد عالية الكفاءة للاستجابة السريعة للمتطلبات البيئية، وإذا ما كان هذا الأمر يبدو منطقياً علي صعيد البيئة المحلية، فإن الانطلاق إلي فضاء العولمة ، يجعل مثل هذا التوجه محفوفاً بالمخاطر.

كذلك بينت آراء المستجيبين حول متغير " التسويق "، إلى أنه جيد ، حيث بلغ الوسط المرجح لهذا المتغير (2.965)، وهو أعلى من المتوسط العام بقليل، بمعنى أن

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

البنك العربي ذا علاقة وثيقة بعملائه من خلال تقديم محفظة (حزمة) خدمات متكاملة تلبي احتياجات ورغبات الزبائن. وقد أفادت عينة المستجيبين حول " نظم المعلومات " المستخدمة والمتمثلة " باستخدامها في اتخاذ القرارات، تنظيم البيانات بشكل جيد، وتوفيرها ميزة، والتحسين المستمر للأنظمة "، كان محط اهتمام كبير من قبل إدارة البنك، حيث بلغ الوسط المرجح لهذا المتغير (3.342)، وهو أعلى من الوسط العام والبالغ (2.932)، ويبدو أن إدارة البنك العربي تظهر منسجمة مع واقع الزخم الحالي باتجاه استخدام الـ (IT) في تقديم مزيد من الخدمات. وقد كشفت النتائج كما يراها عينة من مدراء البنك العربي حول " البحث والتطوير "، علي أنها لا تزال دون المستوى المطلوب، فقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي مرجح (2.58) وهو أقل من الوسط العام والبالغ (2.932).

جدول (٢) : خلاصة نتائج استمارة الإستبانة المتعلقة بالفرص والتهديدات

| الوسط المرجح للمجال | الوسط المرجح للفقرة | المستجيبين | | | | | | | | | | العدد | |
|---------------------|---------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------------------------------------|
| | | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس | السابع | الثامن | التاسع | العاشر | | |
| 2.275 | 2.925 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2.25 | 1 | 1 | القوى السياسية والحوكمة |
| | 2.7 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 0 | 1 | 2 | |
| | 1.2 | 0.5 | 3 | 0.5 | 0.5 | 3 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 3 | 3 | |
| 3.52 | 3.4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | القوى التكنولوجية |
| | 3.7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | |
| | 3.7 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| | 3.4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | |
| | 3.4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | |
| 3.4875 | 3.6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 1 | الاقتصادية |
| | 3.375 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0.75 | 3 | 2 | |
| | 3.525 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2.25 | 3 | 3 | |
| | 3.45 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1.5 | 3 | 4 | |
| 1.95 | 2.35 | 2.25 | 2.25 | 3 | 2.25 | 2.25 | 3 | 2.25 | 2.25 | 1 | 3 | 1 | القوى الاجتماعية والثقافية والبيئية |
| | 1.8 | 1.5 | 2.25 | 1.5 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 0 | 1.5 | 2 | |
| | 0.95 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 1.5 | 0.75 | 1.5 | 0.75 | 0.75 | 0.5 | 1.5 | 3 | |
| | 1.75 | 2.25 | 2.25 | 1 | 2.25 | 2.25 | 1 | 2.25 | 2.25 | 1 | 1 | 4 | |
| | 1.75 | 2.25 | 1 | 2.25 | 2.25 | 1 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 1 | 1 | 5 | |
| | 1.35 | 2.25 | 2.25 | 0 | 2.25 | 0 | 2.25 | 2.25 | 2.25 | 0 | 0 | 6 | |
| 2.525 | 3.7 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 7 | القوى التنافسية |
| | 3.1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | |
| | 1.9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | |
| | 1.6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | |
| | 1.45 | 0.75 | 3 | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 3 | 0.75 | 0.75 | 1 | 3 | 4 | |
| | 3.7 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | |
| 3.4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 6 | | |

الوسط العام للفرص والتهديدات = مجموع الأوساط المرجحة للمجالات ÷ عددها.

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

أما فيما يتعلق بالفرص المتاحة والتهديدات فيتضح من الجدول (2) أن مجال " القوى السياسية والحكومية " قد حصل علي وسط حسابي مرجح بلغ (2.275)، وهو أقل من الوسط العام والبالغ (2.7515)، وهذه نتيجة تشير إلي أن البيئة الأردنية تتسم بحركة دولة معقولة تجاه منظمات الأعمال بوجود نوع من الاستقرار السياسي وعدم تدخل حكومي ثقيل بعمل هذه المنظمات. أما بالنسبة لمجال " القوى التكنولوجية " من وجهة نظر عينة من مدراء البنك العربي، فقد بينت النتائج أن هناك اهتمام عالي من قبل إدارة البنك بهذا المتغير، فقد بلغ الوسط المرجح لهذا المجال (3.25) وهو أعلي من الوسط العام والبالغ (2.7515)، والخاص بالفرص والتهديدات، وهذا ما يشير إلى أن هناك توجه لدي البنك نحو التطورات التكنولوجية، وهذا ما أكدته متغير نظم المعلومات المستخدمة في البنك كنقطة قوة أساسية.

لقد بينت النتائج أن هناك عدم إيلاء اهتمام من قبل المنظمة عينة الدراسة فيما يتعلق " بالقضايا الاجتماعية والثقافية والديمقراطية والبيئية "، حيث ظهرت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المجال (1.95)، وهو أقل بكثير من الوسط العام والبالغ (2.7515)، وهذا يدل علي الانخراط نحو بيئة عالمية تتجانس أبعادها الاجتماعية والثقافية. ومن ناحية أخرى، فقد بينت الدراسة أن مجال " القوى الاقتصادية " والمتمثلة بمعدلات التضخم، ووفورات الحجم، ورفع إنتاجية العامل، وتغير الطلب على أصناف الخدمات، كان يتسم بالارتفاع، فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا المجال (3.4875) وهو أعلى بكثير من المتوسط العام والبالغ (2.7515) وهذا يعطي انطباعا بكون إدارة البنك العربي تعمل ضمن أطر رشيدة وموضوعية تحكمها الجوانب المالية. أما مجال " القوى التنافسية "، فقد بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا المجال (2.525) وهو أقل من المتوسط العام، والبالغ (2.7515)، وربما يعود هذا الأمر إلى اعتقاد البنك العربي بكونه منظمة راسخة وقديمة تؤهلها أن تكون في المقدمة ضمن إطار المنافسة المحلية.

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ضوء تحليل النتائج الخاصة بنقاط قوة وضعف المنظمة عينة الدراسة، وفرصها المتاحة والتهديدات البيئية التي تواجهها يمكن أن نجمل في المصنوفة أدناه هذا التحليل :

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

| البيئة الخارجية | | البيئة الداخلية | |
|--|---|---|--|
| التحديات البيئية | الفرص المتاحة | نقاط الضعف | نقاط القوة |
| <ul style="list-style-type: none"> • التكنولوجيا الحديثة • التغيير في إحتياجات وطلبات الزبائن • المنافسة في السوق | <ul style="list-style-type: none"> • التسهيلات القانونية والحكومية المقدمة • القوى الاقتصادية | <ul style="list-style-type: none"> • التنظيم • البحث والتطوير | <ul style="list-style-type: none"> • ثقافة المنظمة • خدمة الزبائن • التمويل • التسويق • نظم المعلومات المستخدمة |

ومن خلال مقابلة نقاط القوة والضعف بالفرص والتحديات، إضافة إلى الاستدلال المنطقي وتأمل العديد من نتائج الأدب الإستراتيجي، يرى الباحثان أن التوجه الإستراتيجي للمنظمة عينة الدراسة وإستراتيجيتها يفترض أن تأخذ بعدين بنظر الاعتبار :

- الإستراتيجية الحالية الملائمة للوضع الراهن وما يواجهه البنك من فرص وتهديدات وما يمتلك من نقاط قوة وضعف.

- التحركات الإستراتيجية المستقبلية في ضوء التوجهات الإستراتيجية العالمية للمنافسة والانفتاح نحو بيئة العولمة المعرفية سريعة التغيير وشديدة التعقيد.

أي إن الإستراتيجية الحالية الملائمة لوضع البنك نجد أنها إستراتيجية نمو حذر تركز على تعظيم الموارد وخاصة المالية منها في ضوء الفرص المتاحة ، وخاصة الاقتصادية منها مع التركيز قدر الإمكان على تجنب المواجهة الحادة مع بعض التحديات والقيود في البيئة الخارجية ومحاولة تأجيلها إلى الزمن القادم. ويبدو هذا جلياً في اهتمام إدارة البنك في تعزيز نقاط القوة التقليدية المتمثلة بالجانب المالي وتقديم مزيد من الخدمات للزبائن مع رؤية تسويقية منضبطة تسندها نظم معلومات معززة بإطار تكنولوجي جيد . أما من خلال ملاحظة نقاط ضعف البنك يبدو أنها تمثل نقاط حرجة جداً ، وخاصة ما يمثل الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك الأطر التنظيمية المنفذة للإستراتيجيات ومجالات البحث والتطوير حيث أن الإستراتيجية الحالية وخاصة الهجومية منها يجب أن تدعم بنقاط قوة في هذه الجوانب ، وفي إطار البيئة العالمية نعتقد أن الإستراتيجيات الملائمة هي إستراتيجيات تتسم بالتحدي والإبداع وتستند إلى قدرات معرفية وتكنولوجية يفترض أن

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

تشكل رداً إيجابياً على التهديدات والتحديات المتمثلة بمنافسة شديدة و قوى تكنولوجية عالية. لذلك نعتقد ضرورة أن تركز إدارة البنك العربي على بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والشفافية في التعامل مع البيئة العالمية. وبناءً على ما تقدم ، يرى الباحثان أن التوجه الإستراتيجي المستقبلي للبنك العربي من المفترض أن يتمثل بالآتي :

- الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة.
 - خطة البحث والتطوير ترتبط بتعزيز القدرات التنافسية للبنك.
 - إعادة مستمرة بأساليب وطرق العمل وهيكل تنظيمي يستجيب للخيارات المعتمدة والمستجدات في البيئة العالمية.
 - الانتقال بالمفاهيم التسويقية من الإطار التقليدي للمنافسة إلى إطار الفضاء الكوني الواسع.
 - الاستمرار في تعزيز القدرات التكنولوجية والمالية وربطها بالميزات التنافسية الجديدة وخاصة المعرفية منها.
 - الاستفادة من الفرص الاقتصادية المتاحة أمام البنك العربي.
 - دعم الجوانب الاجتماعية والبيئية من خلال بعد المسؤولية الاجتماعية.
- عرض النتائج فيما يتعلق بتمثيل مخرجات تحليل SWOT في بطاقة الأهداف الموزونة:

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

جدول (٣) : خلاصة النتائج المتعلقة بتمثيل مخرجات تحليل SWOT في بطاقة الأهداف الموزونة

| الفترة الوسط الحسابي | الإستجابات | | | | | الاهداف الموزونة المنظور في بطاقة | السؤال | الفترة |
|-------------------------|----------------|---------|----------------|------|-------------|--------------------------------------|--|--------|
| | لا أتفق تماماً | لا أتفق | أنتف إلى حد ما | أتفق | أتفق تماماً | | | |
| 4.70 | - | - | - | ٢ | ٧ | المالي | يعد معيار نمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي يعد أحد الأركان الأساسية لقياس أداء البنك | ١ |
| ٤.٧٠ | - | - | - | ٣ | ٧ | العمليات داخلية | تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين هي أحد الأركان الهامة لنظام قياس وتقييم أداء البنك العربي | ٢ |
| ٤.٤٠ | - | - | - | ٦ | ٤ | الزبائن والمجتمع | تعد الحصة السوقية أو حجم الزبائن المتعاملين مع البنك العربي أحد أسس بناء نظام قياس أداء جيد للبنك | ٣ |
| ٤.٧٠ | - | - | - | ٣ | ٧ | الزبائن والمجتمع | إن المحافظة على الزبائن ومحاولة استقطاب واكتساب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة لهم في البنك العربي يعتبر أحد أركان قياس وتقييم أداء البنك | ٤ |
| ٤.٤٠ | - | - | - | ٦ | ٤ | الزبائن والمجتمع | إن مستوى الرضا الذي يبديه الزبائن تجاه الخدمات المقدمة لهم من قبل البنك العربي يعتبر دعامة أساسية لنظام قياس وتقييم أداء البنك | ٥ |
| ٤.٧٠ | - | - | - | ٣ | ٧ | العمليات داخلية | تعتبر عمليات التحديث والتطوير واستحداث خدمات جديدة للزبائن في البنك العربي هي الأساس لنظام قياس وتقييم أداء البنك | ٦ |
| ٤.١٠ | - | - | - | ٩ | ١ | العمليات داخلية | يعتبر معيار زمن تقديم الخدمة ونوعيتها في البنك العربي أحد لبنات نظام قياس وتقييم أداء البنك | ٧ |
| ٤.١٠ | - | - | ٣ | ٣ | ٤ | العمليات الداخلية | تمثل عمليات متابعة تنفيذ الخدمة والخدمات المرافقة لها في البنك العربي أحد معايير قياس وتقييم الأداء التشغيلي للبنك | ٨ |

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|----------------------|---|----|
| ٤.١٠ | - | - | ٣ | ٣ | ٤ | العمليات الداخلية | تشكل كفاءة استخدام أنظمة وتقنيات إنتاج المعلومات أحد مقاييس الأداء للبنك العربي | ٩ |
| ٤.٧٠ | - | - | - | ٣ | ٧ | التعلم والنمو | يعد الوعي لدى العاملين ومحاولة رفع مهارتهم وكفاءتهم في البنك العربي أحد معايير قياس وتقييم أداء البنك | ١٠ |
| ٤.١٠ | - | - | - | ٩ | ١ | الزبائن والمجتمع | تضع إدارة البنك العربي متطلبات المتعاملين (أصحاب المصلحة والزبائن والعاملين) (التسهيلات القانونية والحكومية المقدمة) كأساس في رسم إستراتيجياتها | ١١ |
| ٤.٧٠ | - | - | - | ٣ | ٧ | التعلم والنمو | لدى البنك العربي رسالة ورؤية محددة وواضحة. | ١٢ |
| ٤.١٠ | - | - | - | ٩ | ١ | المالي | بأخذ البنك العربي بنظر الإعتبار إحتياجاته من الأموال عند القيام بوضع إستراتيجيته المستقبلية | ١٣ |
| ٤.٤٠ | | | | | | الوسط المرجح | | |

الوسط المرجح = مجموع الأوساط الحسابية ÷ عددها.

عرض النتائج فيما يتعلق بربط تحليل SWOT مع بطاقة الأهداف الموزونة في

البنك العربي:

يمكن تلخيص الأفكار السابقة الواردة من القيام بتحليل (SWOT) بترجمة التوجه
الإستراتيجي المستقبلي في إطار بطاقة الأهداف الموزونة لغرض أن لا يكون هذا التحليل
واسعاً ولا يعطي دلالات للإدارة لتأشير اتجاهات التطوير، وكما يلي :

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

جدول (٤): خلاصة النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مخرجات تحليل SWOT وبطاقة الأهداف الموزونة

| الأمثلة | الخصائص الوسيط | المدى | الإحراق المعياري | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ |
|---------|----------------|-------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|------|-----|-----|---------|-----|----|
| ١ | 4.70 | ١.٠٠ | 0.٤٨٣٠ | - | | | | | | | | | | | | |
| ٢ | ٤.٧٠ | ١.٠٠ | ٠.٤٨٣٠ | ***.٣٦٧ | - | | | | | | | | | | | |
| ٣ | ٤.٤٠ | ١.٠٠ | 0.٥١٦٤ | ***.٥٥٧ | ***.٨٠٧ | - | | | | | | | | | | |
| ٤ | ٤.٧٠ | ١.٠٠ | ٠.٤٨٣٠ | ***.٦٤٦ | ***.٧٧٥ | ***.٤٦٤ | - | | | | | | | | | |
| ٥ | ٤.٤٠ | ١.٠٠ | 0.٥١٦٤ | ***.٣٣٦ | ٨٣٠ | ٣١٠ | ٦٧٦.٦٨ | - | | | | | | | | |
| ٦ | ٤.١٠ | ١.٠٠ | ٠.٣١٦٢ | ٧١١ | ٨٨٠ | ٨١٠ | ٢٢٠ | ٣٣٠ | - | | | | | | | |
| ٧ | ٤.٧٠ | ١.٠٠ | ٠.٤٨٣٠ | ٥١٧ | ٨٣١ | ٨٦١ | ١٠١ | ٣٤٥.*** | ١٤٠ | - | | | | | | |
| ٨ | ٤.١٠ | ١.٠٠ | ٠.٣١٦٢ | ٨٧٠ | ٣٧٠ | ٤٣٠ | ١٧٠ | ٣٨٧.*** | ٣٨١ | ***.٥٧٠ | - | | | | | |
| ٩ | ٤.١٠ | ٢.٠٠ | ٠.٨٧٨٧ | ١٠٥ | ٧٨٠ | ٦١٥.*** | ١١٧.*** | ٦٧٠.*** | ٤٣٠ | ٦٤٠ | ٣٠٢٠ | - | | | | |
| ١٠ | ٤.١٠ | ٢.٠٠ | ٠.٨٧٨٧ | ٨٧ | ٣٧٠ | ٤٦١ | ٣٥١ | ١٥١ | ٨٣٠ | ٤٨١ | ٣٨٠ | ٨١١ | - | | | |
| ١١ | ٤.٧٠ | ١.٠٠ | ٠.٤٨٣٠ | ١٠١ | ٤٥٠ | ٣١٢ | ٣٣٠ | ٧٠٠ | ٥١٠ | ٤٨٠ | ٤٠٠ | ٥١٠ | ٦٧٠ | - | | |
| ١٢ | ٤.١٠ | ١.٠٠ | ٠.٣١٦٢ | ٨٧٠ | ٤٧٠ | ٣٦٠ | ٣١١ | ٧٤٠ | ٦١١ | ٤٣٠ | ٦٤٠ | ٤٧٠ | ٨٨٠ | ٨٠٠ | - | |
| ١٣ | ٤.٧٠ | ١.٠٠ | ٠.٤٨٣٠ | ١١٢ | ١٨٠ | ٣٥٠ | ٥٧٠ | ٧٨١ | ١٣٠ | ٤٦٠ | ٤٦٠ | ٥٨٠ | ٥٥٠ | ٦٧٣.*** | ٤٣٠ | - |

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

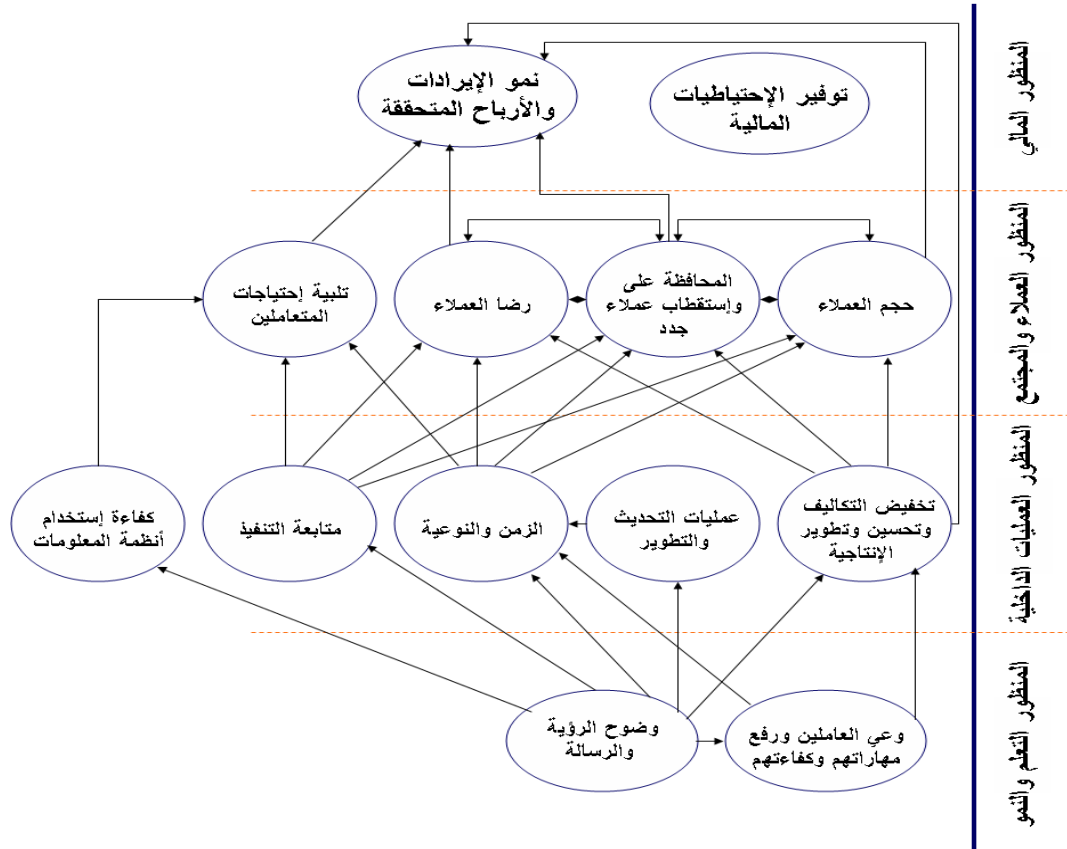
يتبين من الجدول (٤) أن هناك علاقة إرتباط دالة معنوياً ما بين تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين ونمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي بقيمة بلغت (٠.٣٦٧**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$). فيما يبين الجدول (٤) أن هناك علاقة بين زيادة حجم الزبائن وكل من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين ونمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي بقيمة بلغت (٠.٨٠٩** ، ٠.٥٥٧**) على التوالي وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$). كما يوضح الجدول (٤) ان هناك علاقة إرتباط دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) بين كل من المحافظة على الزبائن ومحاولة استقطاب واكتساب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة لهم وكل من زيادة حجم الزبائن ، تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين ، نمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي بقيمة بلغت (٠.٦٤٦** ، ٠.٧٧٥** ، ٠.٤٩٥**). وأتضح أن هناك علاقة إرتباط بين كل من مستوى الرضا الذي يبديه الزبائن تجاه الخدمات المقدمة لهم وكل من المحافظة على الزبائن ومحاولة استقطاب واكتساب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة ، نمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي بقيمة بلغت (٠.٣٣٦** ، ٠.٦٨٩**) على التوالي عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$). وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة بين زمن تقديم الخدمة ونوعيتها ومستوى الرضا الذي يبديه الزبائن تجاه الخدمات المقدمة لهم من قبل البنك العربي بقيمة بلغت (٠.٥٦٤**) عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$). فيما بينت النتائج أن هناك علاقة إرتباط دالة بين كل من عمليات متابعة تنفيذ الخدمة والخدمات المرافقة لها وكل من معيار زمن تقديم الخدمة ونوعيتها ، مستوى الرضا الذي يبديه الزبائن تجاه الخدمات المقدمة لهم ، المحافظة على الزبائن ومحاولة استقطاب واكتساب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة لهم ، زيادة حجم الزبائن بقيم بلغت (٠.٨٥٠** ، ٠.٨٢٤** ، ٠.٨١٠** ، ٠.٥٤٠**) على التوالي عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$). فيما أشرت نتائج التحليل ومن خلال القيم الظاهرة في الجدول (٤) أن هناك علاقة إرتباط بين كفاءة استخدام أنظمة وتقنيات إنتاج المعلومات وكل من مستوى الرضا الذي يبديه الزبائن تجاه الخدمات المقدمة لهم ، المحافظة على الزبائن ومحاولة استقطاب واكتساب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة لهم ، زيادة حجم الزبائن بقيم بلغت (٠.٥١٦** ، ٠.٨١٢** ، ٠.٨٩٠**) على التوالي عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) وقد أظهرت نتائج الجدول (٤) أن هناك علاقة إرتباط بين تلبية متطلبات المتعاملين (أصحاب المصلحة والزبائن والعاملين) (التسهيلات القانونية

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

والحكومية المقدمة) وكل من عمليات متابعة تنفيذ الخدمة والخدمات المرافقة لها ، تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) بقيم بلغت ($**0.556$ ، $**0.390$) على التوالي. وبينت نتائج الجدول (٤) أن هناك علاقة إرتباط دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) بين كل من وضوح رسالة ورؤية البنك وكل من وعي لدى العاملين ومحاولة رفع مهارتهم وكفاءتهم ، كفاءة استخدام أنظمة وتقنيات إنتاج المعلومات ، عمليات متابعة تنفيذ الخدمة والخدمات المرافقة لها ، ونمو الإيرادات والأرباح المتحققة في البنك العربي بقيم إرتباطية بلغت ($**0.628$ ، $**0.810$ ، $**0.669$ ، $**0.577$) على التوالي. وأخيراً أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إرتباط بين كل من وضوح رسالة ورؤية البنك وكل من تلبية متطلبات الم تعاملين (أصحاب المصلحة و الزبائن والعاملين) (التسهيلات القانونية والحكومية المقدمة) ، ووعي العاملين ومحاولة رفع مهارتهم وكفاءتهم ، كفاءة استخدام أنظمة وتقنيات إنتاج المعلومات ، زمن تقديم الخدمة ونوعيتها ، تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير إنتاجية العاملين عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) ، ($\alpha \leq 0.05$) بقيم بلغت ($**0.489$ ، $**0.455$ ، $*0.275$ ، $**0.674$ ، $*0.231$ ، $*0.262$) على التوالي.

إن الوصول إلى هذه التوجهات في المجالات الرئيسية الأربعة الواردة في بطاقة الأهداف الموزونة يفترض أن تعطى إدارة البنك الإمكانية في الرجوع إلى غرلة اتجاهات وأسلوب تحليل (SWOT) مرة أخرى لغرض التركيز بوضوح على المفردات الأساسية التي توصلنا إلى ما نريد من أهداف مقاسه وردت في بطاقة الأهداف الموزونة ، وهذا يحقق الهدف المنشود من عملية الربط بين المفهومين (تحليل BSC / SWOT). وعليه، بناءً على ما تقدم ، يمكن إعطاء إطار مقترح يمثل نموذج الربط الإستراتيجي لأهداف البنك الإستراتيجية، والتي تنتشر عبر المنظورات الأربعة لبطاقة الأهداف الموزونة والمرتبطة بأسهم تبني علاقات السبب والنتيجة، وكما يلي :

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)



الإستنتاجات والتوصيات:

في إطار ه ذا البحث المؤطر للعلاقة بين تحليل (SWOT) ونظام (BSC) والذي حاولنا تطبيقه في البنك العربي يمكن أن نعطي الاستنتاجات والتوصيات التالية :

الإستنتاجات:

١. من الضروري الاستمرار في تعزيز البحوث والدراسات التي تحاول ربط المفاهيم الإدارية الحديثة وتوضيح طرق الاستفادة منها عملياً. لذلك فإن أحد السبل الكفيلة بجعل تحليل (SWOT) صيغة عملية ممكنة التطبيق هو ربط هذا التحليل ببطاقة الأهداف الموزونة (BSC) باعتبارها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولوية البنك.

٢. لا يعتمد البنك العربي منهجية واضحة للقيام بتحليل (SWOT) بل يغلب صيغة الدراسات النظرية المستندة إلى معطيات ميدانية وحسب حاجة البنك إلى مثل هذه

إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT)

الدراسات. كذلك فإن المؤشرات المالية الصرف هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيداً عن المنظور الشمولي للأداء ، مع كون البنك يعتمد في حالات معينة المؤشرات غير المالية. لذلك اقترحنا صيغة عملية لجعل تحليل (SWOT) مفيداً ومركز في ضوء ضوابط بطاقة الأهداف الموزونة (BSC).

٣. يركز البنك على الإستراتيجيات الحذرة وقليلة المخاطرة في إطار نمو محسوب ومستند إلى القدرة المالية للبنك وسمعته التاريخية . لذلك اقترحنا تطوير هذه الإستراتيجيات لتلائم واقع بيئة كونية شديدة المنافسة ويتم هذا من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية للبنك وزيادة الاهتمام بالبحث والتطوير ذي المردود الإيجابي المستقبلي على القدرات التنافسية للبنك وإيلاء أهمية كبرى للمعرفة وأساليب إدارتها.

التوصيات:

١. ضرورة اعتماد تحليل SWOT بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.
٢. عناية خاصة من قبل الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل والشمولي وليس التركيز على المؤشرات المالية فقط.
٣. ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الخاصة بالبنك وجعل هذه الثقافة ركيزة أساسية تستند عليها الإستراتيجيات المستقبلية في البيئة العالمية.
٤. وجود وحدة تنظيمية خاصة بالتسويق والبحث والتطوير وأن لا يكون دورها تقليدياً بل مبدعاً ومنسجماً مع التوجهات الحديثة في فهم متطلبات العمل ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
٥. أن يبادر البنك العربي باعتباره مؤسسة رائدة إلى تبني مفاهيم إدارة المعرفة، وذلك للاتجاهات السائدة عالمياً بكون الأصول المعرفية أصبحت ذات أهمية كبرى وليس الأصول المادية.

- (1) Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, "*Management Accounting*" Prentice - Hall 2nd - Ed, (1998).
- (2) Brown, D.M. & Laverich. S., "*Measuring Corporate Performance*", Long Range Planning, 27(4), (1994).
- (3) Butler, Alan, Letza, Steve R., Neale, Bill, "*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*", Long Range Planning, 30 (2), (1997).
- (4) Collins & Montgomery, "*Competing On Resources Strategy in the 1990s*", H.B.R, (1995).
- (5) Compbell A. & Alexander M. , "*What's Wrong with Strategy?*", H.B.R, Nov/ Dec, (1997).
- (6) Davies, Mark A. P., "*Under Standing Marketing*" Prentice - Hall, Europe, U.K. 1st - Ed, (1998).
- (7) Figg J. , "*Balanced Scorecard Receive High Marks*", Internal Auditor, 57(2), (2000).
- (8) Fleisher, C. & Mahaffy, D., "*A balanced Scorecard Approach to Public Relation Management Assessment*", Public Relation Review, 23 (2), (1997).
- (9) Higgins, James M., Vincze, Julian W." *Strategic Management: Text and Cases*" Prentice - Hall 4th - Ed, Saunders College Publishing, U. S. A, (1989).
- (10) Horngren, C. T., Foster, G., and Datar, S. M. " *Cost Accounting: A managerial Emphasis*" Prentice - Hall 10th - Ed, (2000).
- (11) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*", Harvard Business Review, 70(1), (1992).
- (12) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "*Putting The Balanced Scorecard To Work*", Harvard Business Review, 71(5), (1993).
- (13) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "*Linking The Balanced Scorecard To Strategy*", California Management Review, 39(1), (1996).
- (14) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "*Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*", Harvard Business Review, 74(1), (1996).
- (15) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*", Harvard Business Review, 5, Sept/ Oct, (2000).
- (16) Mintzaberg, Henry, "*The Fall and Rise of Strategic Planning*", Harvard Business Review, Jan/ Feb, (1994).
- (17) Mintzaberg, Henry, "*The Structuring of organization*", McGraw - Hill,, (1979).

- (18) Pearce II, John A., Robinson, Jr., Richard, B. “**Competitive Strategy: Formulation, Implementation, and Control** “, 5th Ed., Irwin Inc, Boston, (1994).
- (19) Pearce II, John A., Robinson, Jr., Richard, B. “**Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control** “, 6th Ed., Irwin / McGraw - Hill, (1997).
- (20) Rowe, Alan J. & et...al. “**Strategic Management: A methodological Approach** “4th Ed., Addison – wesly Publishing Co. Inc, U. S. A., (1994).
- (21) Sharplin, Arthar, “**Strategic Management** “, McGraw – Hill, New York, (1985).
- (22) Thompson, John L., “**Strategic Management: Awareness and Change** “, 3rd Ed, International Thompson Publishing Co., U. K. (1997).
- (23) Weihrich, Heinz, “**The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis** “, Long Range Planning, 15 (2), (1982).
- (24) Wright, Peter & et...al, “**Strategic Management: Concepts and Cases** “, 3rd Ed, Prentice – Hall International, U. S. A, (1996).