

استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-

دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف

المدرس المساعد رافد حميد الحدراوي والمدرس المساعد مروة عبد الكريم الزهيري

جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض: يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين الحدس والخريطة الإستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

منهجية البحث

تحددت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات كان أهمها " التعرف على مدى اعتماد القيادات المصرفية على الحدس". و ما هو تأثير الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية؟ ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن فرضيتين رئيسيتين خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على المعلومات.

قيمة الدراسة

توصلت الدراسة إلى استنتاج أساسي بأنه لم يثبت وجود علاقة و تأثير ذو دلالة معنوية للحدس في صياغة الخارطة الإستراتيجية مما يعني ان قادة المصارف المبحوثة لا يعتمدوا على حدسهم وما يمكن ان يحمله من أفكار ومعرفة ضمنية كامنة يستفاد منها في صياغة الخريطة الإستراتيجية للمصرف.

الكلمات الرئيسية: الحدس، الخريطة الإستراتيجية ، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

The purpose: Current research aims to reveal the relationship and impact between intuition and strategy map through the Balanced Scorecard perspectives (financial, customer, internal processes, learning and growth

Research Methodology: The research problem identified a number of questions, the most important "identify the extent of adoption of banking leaders on intuition." And what is the impact of intuition in the formulation of the strategic map? In order to develop an outline that hypothetical study reflects two main hypotheses underwent multiple tests to ascertain the extent of her health. Has been used search questionnaire and a way to get the information.

Value of the study: The study concludes essential that he did not prove the existence of a relationship and the impact of significant moral of intuition in the formulation of the strategic map which means that the leaders of the banks surveyed do not rely on their intuition and what can be carried by the ideas and tacit knowledge latent utilized in the formulation of the map strategy for the bank.

Keywords: intuition, Strategy Map, Balanced Scorecard

المقدمة

لقد أفرزت الأحداث العالمية الأخيرة عددا من المتغيرات والتطورات الهامة على ساحة منظمات الأعمال بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة بشكل أصبح بالغ التأثير والخطورة على إدارة المصارف ، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات البحث عن أدوات وأساليب تساهم في رفع قدراتها التنافسية. ومن هذه الأدوات الحدس الذي يمكن من خلاله استثمار طاقات المورد البشري بالشكل الأفضل حيث كانت المنظمات في السابق تركز جل اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها. من خلال اعتمادها على أدوات التحليل المالي التقليدية التي أصبحت لوحدها غير كافية لتقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل، لذلك وجب تطوير أساليب جديدة لتقييم الأداء وإدخال البعد الإستراتيجي في التقييم ومن هذه الأساليب هي الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map) التي تعد إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح والزبائن وللمجتمع، وذلك من خلال التركيز على بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربع (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). ومن هنا تبلورت فكرة البحث والتي تمحورت حول استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم اختيار عدد من فروع مصرف الرافدين العاملة في محافظة النجف الاشرف ميدانا للجانب التطبيقي للبحث ، اذ اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تم اختبارهن للتأكد من مدى صحتهن وتم الاعتماد على الاستبانة بشكل أساس في جمع البيانات والمعلومات اذ وجهت الاستبانة الى أصحاب القرار في فروع المصرف المبحوثة من (المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام) اذ كان حجم العينة (٣٢) شخصا، وقد استهدفت الدراسة بلوغ عدد من المقاصد كان من أهمها: التعرف على طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الحدس و صياغة الخارطة الإستراتيجية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربع محاور، تناول الأول منهجية البحث عبر عرض (مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، مخطط البحث الفرضي ، فرضيات البحث ، مجتمع الدراسة وعينتها والوسائل الإحصائية المستخدمة) أما المحور الثاني فقد خصص للإطار المفاهيمي للحدس والخريطة الإستراتيجية . في حين ركز المحور الثالث للجانب الميداني والتطبيقي من خلال اختبار الفرضيات ومناقشتها وأخيرا تضمن المحور الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

أولا: منهجية البحث

١: مشكلة البحث

تشهد المنظمات اليوم وخصوصا القطاع المصرفي ضغوطات هائلة بسبب زيادة حدة المنافسة واتساع الأسواق والانفتاح الاقتصادي بين الدول والتطورات التكنولوجية الهائلة، الأمر الذي حتم على هذه المنظمات البحث عن أدوات و أساليب تساهم في رفع قدراتها التنافسية. ومن هذه الأدوات الحدس الذي يمكن من خلاله استثمار طاقات المورد البشري بالشكل الأفضل حيث كانت المنظمات في

الزهريري الكريخ مروة المساعد والمدرس

السابق تركز جل اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها. من خلال اعتمادها على أدوات التحليل المالي التقليدية التي أصبحت لوحدها غير كافية لتقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل، لذلك وجب تطوير أساليب جديدة لتقييم الأداء وإدخال البعد الإستراتيجي في التقييم ومن هذه الأساليب هي الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map) التي هي أداة لتعريف الهدف الاستراتيجي من خلال اعتمادها بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) لكي تواجه القصور في أنظمة الرقابة المالية والتي تعطي توازنا في اهتمام مديري المنظمة بين المنظور المالي والمنظور غير المالي، من زبائن وعمليات داخلية والتعلم والنمو. وفي إطار ما تقدم يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات الآتية:

١. التعرف على مدى اعتماد القيادات المصرفية على الحرس.
٢. ما هو شكل وطبيعة العلاقة بين الحرس وصياغة الخريطة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟

٣. ما هو تأثير الحرس في صياغة الخريطة الإستراتيجية؟

٢: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث كونها نابعة من الحاجة الى تطوير قطاع الخدمة المصرفية كونه احد الركائز الأساسية في الاقتصاد العراقي، وذلك من خلال إمداد قادة المصرف عينة البحث في المعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بمتغيري البحث الحرس والخريطة الإستراتيجية.

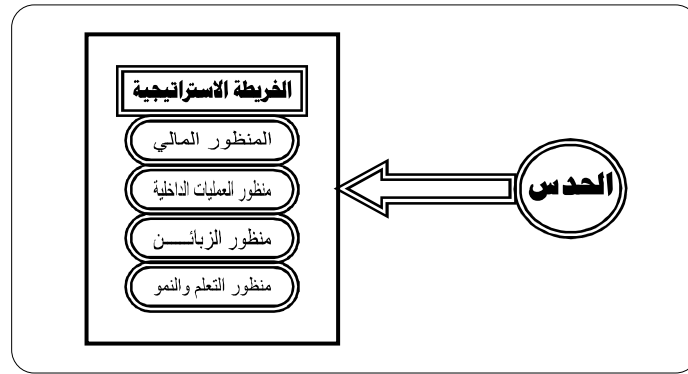
٣: أهداف البحث

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

١. التعرف بالأطر والمفاهيم لكل من متغيري البحث التفسيري الحرس والاستجابي الخريطة الإستراتيجية.
٢. حث قادة المصرف عينة الدراسة على استخدام الحرس في صياغة الخريطة الإستراتيجية.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين الحرس والخريطة الإستراتيجية.
٤. التعرف على تأثير الحرس في صياغة الخريطة الإستراتيجية.

٤: المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط الدراسة العلاقات المنطقية التي تظهر في صورة كمية أو كيفية والتي تعكس صورة معبرة عن فحوى البحث وفكرته ، وعليه فقد تم تصميم مخطط افتراضي للبحث الحالي من خلال دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاتها والتي وضحت متغيري الدراسة التفسيري الحرس ومتغير الدراسة الاستجابي الخريطة الإستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور الزبائن، ومنظور التعلم والنمو)، وكما يوضحها الشكل (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٥: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحدس وصياغة الخريطة الإستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

٦: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية:

شملت الدراسة الحالية عددا من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف (فرع مسلم بن عقيل، فرع الغري، فرع حي الأمير، فرع الحي الصناعي).

٢. الحدود الزمانية :

التي تمثلت بمدة إعداد البحث عمليا في فروع مصرف الرافدين قيد الدراسة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للفترة من شباط ٢٠١٢ لغاية أيار ٢٠١٢.

٧: مجتمع الدراسة وعينتها

لقد تم اختيار مصرف الرافدين موقعا لإجراء الدراسة لمكانته المتميزة في القطاع المصرفي وإسناده للاقتصاد العراقي، فضلا عن تعاون فروع المصرف قيد الدراسة في تقديم البيانات والمعلومات وتسهيل إجراء الدراسة. وتم اختيار العينة وفقا لمقتضيات الدراسة الحالية إذ إن صياغة الخارطة الإستراتيجية بالاعتماد على الحدس مهمة تقع في الأساس على عاتق صناع القرار في المصارف. ومن هنا جاء اختيار عينة الدراسة المؤلفة من (مدير المصرف، معاون مدير، رئيس

الفرع المصرفي (الاقتصاد والادارة)

قسم، مخول من الدرجة أ) بوصفهم صناع القرار في مصارفهم ، إذ بلغ حجم العينة (٣٢) شخصا وهم يشكلون نسبة (٦٠%) من مجموعهم البالغ ٥٣ شخصا.

ثانيا: التأطير المفاهيمي للحدس والخريطة الإستراتيجية

أ. الحدس

١. مفهوم الحدس

يشبه البعض المنظمة بالإنسان ومثلما للمنظمة مجموعة من الأهداف تبغي تحقيقها فالإنسان كذلك كما إن عملية تركيزه على الأهداف ذاتها تحتاج إلى اتخاذ مجموعة من القرارات قد يعتمد بعضها على الحاسة السادسة التي اسمها (Zutshi& Creed, 2011: 68) بالحدس والحدس intuition لغة، هو الظن والتخمين والتوهم والنظر الخفي، أما اصطلاحاً فهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو المقدرة على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي. حيث يُدرك به ما هو معقول وما هو وراء العقل meta-reason، أي ما هو منطقي وما هو غير منطقي(www.arab-ency.com). والذي يكون مرتبط بالفص الأيمن للدماغ والذي يسمى بالفص غير اللفظي أو الفص الحدسي(www.bafree.net/arabneuropsych/ch3.htm) إذ بينه نقلا عن (Schermernhorn) على انه القدرة على المعرفة والتمييز بسرعة وسهولة لاحتمالات ومعطيات الموقف. أو هو إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها وصولاً إلى فكرة جديدة" (المغربي، ١٩٩٥: ٣٤٥) بينما عرفه (Lillie & Albert, 2009: 3) بأنه معرفة فطرية بدون استعمال العمليات العقلانية (مثل التفكير الرياضي) ويرى (Robbins, 2003: 137) انه عملية لا إرادية ناتجة عن الخبرة. ويشير (Bume & Covin, 2011: 138) نقلا عن (Sinclair & Ashkanas) بأنه نمط غير متسلسل لمعالجة البيانات ، يشمل كلتا العناصر الإدراكية والعاطفية ويؤدي إلى المعرفة المباشرة بدون استعمال التفكير الواعي. أو هو العمليات العقلية المستندة على بيانات ضعيفة (Fields, 2001: 2). ويشير (Crossan et al, 1999: 527) على انه إحساس غير قابل للتوضيح يعمل على البديهيات وهو ناجم عن البصيرة الثاقبة التي من الصعب وصفها لتوضيح العمل المقصود. وترى (ألبياتي وعثمان، ٢٠١٠: ١٠٠) على إن الحدس يشير إلى سعة التصور والقدرة على ربط الأفكار المختلفة والتحليل السريع للمعلومات من مصادر متعددة في آن واحد وبالتركيز على سرعة البديهة والتخيل، وهو سمة شخصية تساهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين في مجال العمل وعمل العقل بمستوى آخر لم يستغل سابقا. ويرى الباحثان إن الحدس عبارة عن طاقة غير ملحوظة ناتجة عن معرفة خاصة تسهم باتخاذ قرارات رشيدة وبالتالي صناعة قيمة للمنظمة.

٢. أهمية الحدس

يقول الفيلسوف الصيني (Lao Tzn) إن قوة الحدس ستحميك من الأذى حتى نهاية أيامك (Zutshi & Creed, 2011: 68). وترى (العزاوي، ٢٠٠٨: ٤١) إن القائد لا بد إن يتمتع بالحدس

(Intuitive) ليتمكن من الإحساس بالقوى المحيطة به، ولتعزيز قدراته في الاستشراق والرؤية كما أن القدرات العقلية للقادة وعامل الإدراك فوق الحسي (Perception Sensory-Extra) عوامل مهمة جداً لنجاح القرارات التي يقومون بصناعتها، لأنهم يوظفون قدراتهم الحدسية ومعرفتهم بالمستقبل في صناعتها. ولكن (Harteis et al, 2008: 68-70) ينظر إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أغنتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة على موازنة البدائل. كما أن القدرة الحدسية تدعم من خلال المزاج الجيد إذ تؤثر حالات الإجهاد على وضوح المعرفة.

وبصورة أوسع ترى كل من (البياتي وعثمان، ٢٠١٠: ١٠١) إن المدراء القيايين يستطيعون إن يستخدموا الحدس في مجموعة من الحالات منها:

- عند عدم وجود معلومات، أو لا يوجد الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- وجود معلومات كثيرة وبيانات متعارضة.
- توفر البيانات لعدة خيارات متعادلة.
- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار حالا دون وجود وقت لتجميع البيانات.
- عندما تكون رؤية الأمور ضبابية.
- عند الحاجة لتحديد رؤية جديدة للمنظمة.
- ملاحظة وتوظيف قدرات الأفراد في المنظمة.
- علاقات متعددة مثل (الاندماجات، إعادة التنظيم، وضع الاستراتيجيات)
- في ظروف لا تأكد التي تواجه المنظمة مثل (ضغط الوقت، الفشل في اتخاذ القرار سيكون له عواقب مؤثرة، وجود عدة بدائل)
- لا توجد سابقة لمثل هذا الظرف لاتخاذ القرار.

ويشير (Harteis et al, 2008: 74) إلى إن اعتبار التقديرات الحدسية الشيء الوحيد القريب للصواب شيء خاطئ جدا فقد أثبتت الدراسات إن هناك تأثير سلبي للحدس ناجم عن التحيز، إذ يعتمد بدرجة كبيرة على المحفزات التي تؤثر وبصورة سيئة على عملية تخمين صلاحية البيانات مما قد ينجم عنه تزعم الثقة من ناحية التقديرات الحدسية.

ويمكننا القول باختصار إن أهمية الحدس تكمن في القدرة على اتخاذ قرار سريع في ظرف طارئ بدون تعمد على موازنة البدائل أو بدون توفر معلومات سابقة عن الموقف.

٣. أبعاد الحدس

ذهب برجسون (١٨٥٩-١٩٤١) إلى أنه بالإضافة إلى العقل الذي يتوهم أنصاره أنه يقدم لنا المعرفة برمتها توجد ملكة أخرى للمعرفة، وهي من قبيل التجربة الوجدانية، سماها الحدس. وأوضح (Pira, 2010) إن الحدس له عدة أبعاد هي:

• قرارات أساسها العاطفة.

• تركيز الاهتمام العاطفي.

• صانع القرارات السريعة.

• رؤية الصورة اكبر.

• توجيه العمل.

• العفوية.

• المخاطر.

ويستخدم مصطلح الحدس بمعان عديدة (www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=28053):

أ- الحدس الحسي: هو الإدراك المباشر عن طريق الحواس.

ب- الحدس التجريبي: الإدراك المباشر الناشئ عن الممارسة المستمرة.

ج- الحدس العقلي: الإدراك المباشر دون براهين للمعاني العقلية المجردة التي لا يمكن إجراء تجارب عليها، مثل إدراك الزمان والمكان.

د- الحدس التنبؤي: يحدث أحيانا في الاكتشافات العلمية أن تكون نتيجة لمحة تطرأ على ذهن العالم.

ب: الخريطة الإستراتيجية Strategic Map

في ظل اشتداد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، وما أفرزته الأحداث العالمية الأخيرة من تغيرات وتطورات ودروس هامة بشكل أصبحت بموجبه هذه المنظمات مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها. ومن أهم هذه الأدوات هي الخريطة الإستراتيجية، يشير (Chi&Hung,2011:226) للخريطة الإستراتيجية بأنها أداة لتعريف الهدف الاستراتيجي . كما يعرفها (Kaplan&Norton,2004:4) بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح، توضح كيف يمكن للمنظمة من خلالها من خلق قيمة مستدامة لزيائنها ولأصحاب المصالح وللمجتمع. وهذا ما أشار اليه (Rankins,2006:3) بأن الخرائط الإستراتيجية تصف كيف يمكن للمنظمة من خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين ، إدارة الزبائن ، عمليات الإدارة، ادارة الجودة ، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية،المعلومات، التكنولوجيا، والتصميم التنظيمي والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد. وتمثل الخرائط الإستراتيجية تصوير للعلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و ذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية.

ويرى (Kaplan&Norton، 1996) وان الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الإستراتيجية هي رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الاستراتيجي وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل.

ويشير (يوسف، 2005: 210) ان اعتماد الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة يعتمد على علاقات السبب والنتيجة بين كل إجراء ورد فعل. أما (Noren&Wang, 2010: 26) فيرى بأن الخريطة الإستراتيجية هي أداة مفيدة لوصف وتطبيق الإستراتيجية في طريقة منظمة ومتناسكة. ويعتبر (Kaplan&Norton, 2004: 4) نقاط القوة للخارطة الإستراتيجية تكمن في ثلاث عناصر هي:

١. القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمنظمة بشكل تخطيطي.
 ٢. عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية.
 ٣. تطرح المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.
- إن تطوير الخريطة الإستراتيجية يمكن ان يوحد الهدف الاستراتيجي مع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، يعني المنظور المالي ، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.
- في المنظور المالي/ الإستراتيجية يجب ان تستند على الموازنة بين الأهداف البعيدة الأمد والقصيرة الأمد.

- في منظور الزبائن/ الإستراتيجية تعتمد على القيمة التفاضلية.
- في منظور العمليات الداخلية/ خلق القيمة يكون بالاعتماد على العمل الداخلي.
- في منظور التعلم والنمو/ ان الأصول المعنوية مثل رأس المال البشري ، رأس المال المعلوماتي، رأس المال المنظمة، يجب ان يخضع للتخطيط بناء على الأهداف الإستراتيجية.
- (Chi&Hung, 2011: 226).

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

قدمت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في أوائل التسعينات خلال عمل قام به الباحثان كابلان ونورتن (Kaplan & Norton) في جامعة هارفارد، ومنذ ذلك الحين اشتهر هذا المفهوم واستخدمت أشكاله المختلفة على نحو واسع في مختلف أنحاء العالم (Cobbald & Lawrie, 2002: 1). إن BSC مدخل مبني على فرضية ان القياس هو مطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب ان يحظى باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية Strategic Apex ، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (الغالبية وادريس، 2007: 499). فبطاقة الأداء المتوازن تسمح للمدراء لمراقبة العمل من خلال أربعة منظورات مهمة (تربط مقاييس الأداء) و تسأل وتجب عن أربعة أسئلة أساسية هي:

(Kaplan&Norton, 1992: 71).

- كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا (منظور الزبائن).

• بماذا يجب أن نكون بارعين (منظور العمليات الداخلية)
 • هل بالإمكان ان نستمر بعمليات التحسين وخلق القيمة (منظور التعلم والنمو).
 • كيف يجب ان نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم (المنظور المالي).
 وعرفها (Kaplan&Norton,1996:71) بأنها نظام يعطي مجموعة مترابطة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولية للمنظمات لترجمة رؤيتها الإستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لاينحصر استخدامها في مجال الأعمال فحسب ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالإعمال وتساعد وتنسق الجهود الفردية/التنظيمية وانجاز الأهداف العامة. ويرى (Cobbold &Lawrie,2002:1) بأن BSC تدمج الاجراءات المالية والاجراءات غير المالية في كشف واحد وتهدف الى تزويد المدراء بالمعلومات ذات العلاقة والأكثر فائدة حول نشاطات منظماتهم التي يديرونها. ان بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربع منظورات وليس فقط المنظور المالي وهي:المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو (Rankins,2006:3).

ويشير (Chi&Hung,2011:226) إلى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق الأهداف الآتية:

١. توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية.
٢. اتصال وارتباط الأهداف والمقاييس.
٣. خطة، تحديد الأهداف، وتوحيد المبادرات الإستراتيجية.
٤. تعزيز التعلم والتغذية المرتدة الإستراتيجية.

يتضح ان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعني انه لم يعد هنالك مؤشرا وحيدا للأداء يمكن ان تعتمد عليه منظمات الأعمال في قياس أداءها الكلي، فبطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من المؤشرات من خلال أربعة منظورات مهمة وأساسية هي:

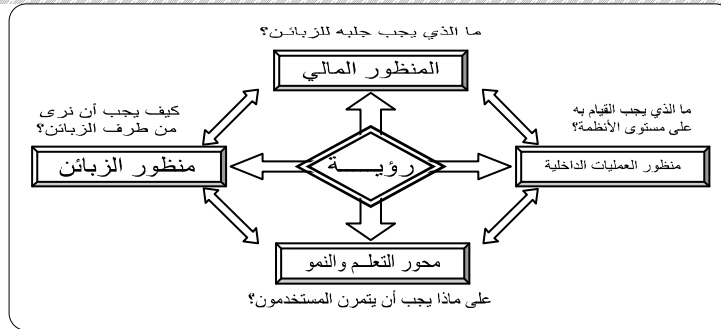
١. المنظور المالي Financial Perspective: يختبر المنظور المالي مدى مساهمة إستراتيجية الشركة وتنفيذها في تحسين الخط الأدنى، انه يمثل الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة وبالتالي فانه يتضمن النتائج الإستراتيجية الملموسة من الناحية المالية التقليدية (BA-BAAD,2009:39). إن مؤشرات القياس المالية متعلقة بالربحية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية، ربحية السهم الواحد، والقيمة الاقتصادية المضافة (Chi&Hung,2011:226).

٢. منظور الزبائن customer perspective: يحدد منظور الزبائن القيمة التي سوف تعتمدها المنظمة من اجل إرضاء الزبائن وتوليد المبيعات المطلوبة من قبل اكبر عدد من الزبائن (أي الأكثر ربحية) (BA-BAAD,2009:40). ومؤشرات القياس متعلقة بالزبون والأسواق ، مثل رضا الزبون، عدد شكاوى الزبون، الاحتفاظ بالزبون، معدل نمو السوق، والحصة السوقية (Chi&Hung,2011:226).

وان المقاييس المختارة لمنظور الزبائن يجب أن تقيس القيمة المقدمة للزبائن (وضع القيمة) والتي تتضمن الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكاليف، والنتائج التي ستأتي نتيجة مقترح القيمة هذا (مثل، رضا الزبائن والحصة السوقية) وان مقترح القيمة يمكن ان يركز على احد الجوانب الثلاثة الآتية (التميز التشغيلي، العلاقة الحميمة مع الزبون، وقيادة المنتج) في حين يكفي تحقيق الحد الأدنى في الجانبين الآخرين (BA-ABAAD,2009:40).

٣. منظور العمليات الداخلية internal process perspective : يهتم بالعمليات التي تخلق وتقدم قيمة للزبائن لأنها تركز على جميع العمليات الأساسية التي تمكن الشركة من تحقيق التميز وتقديم القيمة المتوقعة من قبل الزبائن بوفرة وبكفاءة ، هذه يمكن ان تتضمن كلا الأهداف القصيرة والطويلة الأمد على نحو جيد ، تطوير عمليات الإبداع ، من اجل إثارة تحسين العمليات. ومن اجل تحديد المقاييس التي تتوافق مع منظور العمليات الداخلية يقترح كابلان ونورتن استخدام العناقيد (clusters) التي تجمع القيمة المتشابهة في عمليات المنظمة، العناقيد لمنظور العمليات الداخلية هي إدارة العمليات (من خلال تحسين استخدام الموجودات، إدارة سلسلة التجهيز... الخ) وإدارة الزبون (بتوسيع وتعميق العلاقات) والابتكار (تقديم منتجات وخدمات جديدة) والعلاقات التنظيمية والاجتماعية (من خلال إقامة العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح الخارجيين) (BA-ABAAD,2009:40).

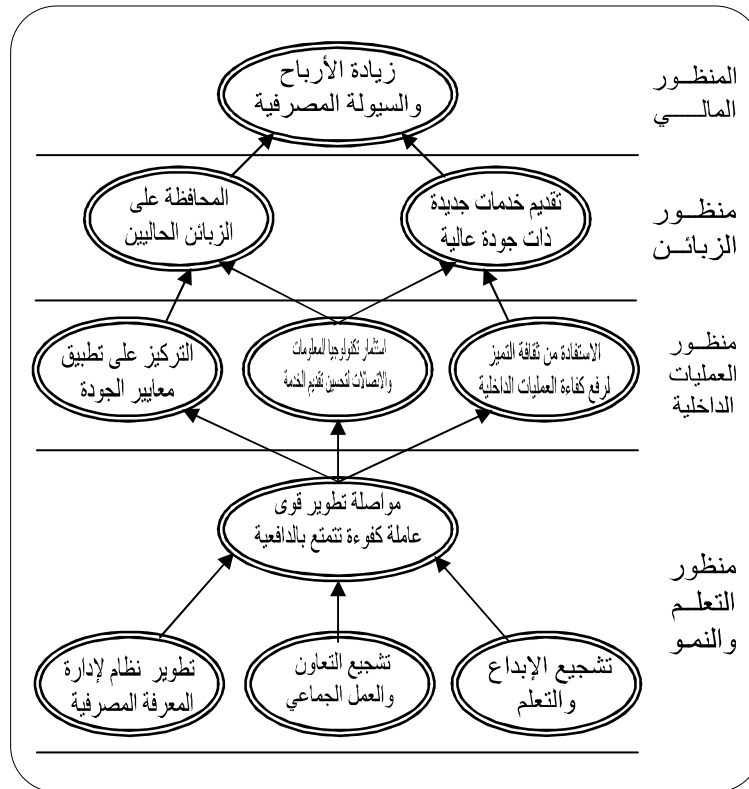
٤. منظور التعلم والنمو learning and Growth perspective: يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها ان تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن ان تتم في عمليات التشغيل الداخلية (يوسف، 2005: 141). يركز منظور التعلم والنمو على الأصول غير الملموسة للمنظمة وبشكل رئيسي على المهارات والمقدرات الداخلية المطلوبة لخلق قيمة للمنظمة، ويهتم بـ (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، والعمليات التنظيمية) (BA-ABAAD,2009:40). مؤشرات القياس تتعلق بالنمو طويل الأجل للمنظمة من خلال تطوير القوى البشرية ، أنظمة وبرامج المنظمة، تحفيز إمكانيات العاملين، تنشيط كفاءة نظام المعلومات، تنشيط السلطة/المسؤولية، الحوافز، تحفيز معدل دوران العمل، ورضا العاملين Chi & Hung ,2011 (226). والشكل (٢) ادناه يبين منظورات بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل (٢): منظورات بطاقة الأداء المتوازن

Source : Kaplan,S, Robert;& Norton,P,(1992) David ; the balanced scorecard-Measures that Drive Performance;HARVARD BUSINESS REVIEW January-February.

واعتمادا على ما تم عرضه من آراء الباحثين حول آلية عمل الخريطة الإستراتيجية، نقدم أدناه شكلا توضيحيا مقترحا للخارطة الإستراتيجية في مصرف الرفادين عينة البحث.



الشكل (٣) خريطة إستراتيجية مقترحة

المصدر: إعداد الباحثان

ثالثا: الجانب العملي

أ. نتائج التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة

خصصت هذه الفقرة من المحور الثالث لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الأستبانة على مستوى المصرف على وفق مايلي :

❖ ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على فقرات الحدرس على مستوى العينة المبحوثة ؟

✱ ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور وفقرات بطاقة الأداء المتوازن على مستوى العينة المبحوثة ؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحث بالآتي :

١- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة .

٢- تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي، الأهمية النسبية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية:

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الحدس الاستراتيجي

يعرض الجدول (١) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الحدس الاستراتيجي للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لأستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات لفقرات الحدس الاستراتيجي بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

الجدول (١) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الحدس الاستراتيجي

الترتيب الترتيب القابل للقياس	إجابات أفراد العينة													
	الوزن النسبي النسبية	الوزن النسبي النسبية	الأحرف الانحراف المعياري Std.Deviation n	الوسط الحسابي Mean	5 أتفق تماما		4 أتفق		3 محايد		2 لا أتفق		1 لا أتفق تماما	
					النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار
١٥	0.71	١.٣١	٣.٥٩	٢٨.١	٩	٣٤.٤	١١	١٨.٨	٦	٦.٣	٢	١٢.٥	٤	١
٩	0.80	١.٠١	٤	٣٤.٤	١١	٤٣.٨	١٤	١٢.٥	٤	٦.٣	٢	١.٣	١	٢
٨	0.8٠	٠.٧٦٠	٤	٢٥	٨	٥٣.١	١٧	١٨.٨	٦	٣.١	١	٠	٠	٣
٥	0.88	٠.٨٣٧	٤.٤٠	٥٦.٣	١٨	٣٤.٤	١١	٣.١	١	٦.٣	٢	٠	٠	٤
١١	0.75	٠.٩٤١	٣.٧٨	٢٨.١	٩	٢٨.١	٩	٣٧.٥	١٢	٦.٣	٢	٠	٠	٥
١٠	0.75	٠.٨٣٢	٣.٧٨	١٨.٨	٦	٤٦.٩	١٥	٢٨.١	٩	٦.٣	٢	٠	٠	٦
١٤	0.71	١.٠١	٣.٥٩	١٥.٦	٥	٤٦.٩	١٥	٢١.٩	٧	١٢.٥	٤	٣.١	١	٧
٧	0.81	٠.٧٧٧	٤.٠٩	٣١.٣	١٠	٥٠	١٦	١٥.٦	٥	٣.١	١	٠	٠	٨
١٣	0.73	١.٢٠	٣.٦٨	٣١	١٠	٣١	١٠	١٥.٦	٥	١٨.٨	٦	٣.١	١	٩
١٦	0.70	١.٠١	٣.٥٣	١٨.٨	٦	٣٤.٤	١١	٢٨.١	٩	١٨.٨	٦	٠	٠	١٠
٤	0.88	٠.٧٩٧	٤.٤٠	٥٦.٣	١٨	٣١.٣	١٠	٩.٤	٣	٣.١	١	٠	٠	١١
٦	0.84	٠.٧٥٠	٤.٢١	٣٧.٥	١٢	٥٠	١٦	٩.٤	٣	٣.١	١	٠	٠	١٢
٢	0.91	٠.٥٦٤	٤.٥٦	٥٩.٤	١٩	٣٧.٥	١٢	٣.١	١	٠	٠	٠	٠	١٣
١٢	0.75	١.١٦	٣.٧٥	٣٤.٤	١١	٢٨.١	٩	١٥.٦	٥	٢١.٩	٧	٠	٠	١٤
٣	0.88	٠.٦٦٥	٤.٤٠	٥٠	١٦	٤٠.٦	١٣	٩.٤	٣	٠	٠	٠	٠	١٥
١	0.95	٠.٤٩٠	٤.٧٨	٨١.٣	٢٦	١٥.٦	٥	٣.١	١	٠	٠	٠	٠	١٦
	٠.٨٠	٠.٨٨	٤.٠٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه النسبي										

من الجدول (١) يتبين بأنه جاء ترتيب الفقرة (١٦) (بأيني حدسي بحلول خارج البحث المنطقي للمشكلة). بالترتيب الأول بين فقرات المتغير بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٨) بانحراف معياري ووزن مئوي بلغا (٠.٤٩٠) و(٩٥%) على التوالي، في حين أحتلت الفقرة (١٠) (استخدم العصف الذهني لتحفيز حدسي) الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٥٣) بانحراف معياري (١.٠١) ووزن مئوي بلغ (٧٠%).

وتظهر النتائج السابقة اختلاف استجابات عينة الدراسة حول مستوى وضوح الفقرات للحدس الاستراتيجي على الرغم من أنه حقق استجابة أجمالية موجبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات بطاقة الأداء المتوازن

يعرض الجدول (٢) نتائج التحليل الأحصائي الوصفي لمتغيرات بطاقة الاداء المتوازن للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لأستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية لمتغيرات بطاقة الأداء المتوازن بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

الجدول (٢) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات بطاقة الأداء المتوازن

[illegible]

١- حقق متغير المنظور المالي للعينة المبجوة متوسطا حسابيا قدره (٣.٥٦)، بأنحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ووزن مئوي (نسبة اتفاق) بلغت (71%)، وجاء ترتيب الفقرة (2) (حقق مصرفنا معدلات عالية من صافي الأرباح السنوية) من المتغيرات الفرعية للمتغير أولا بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وبأنحراف معياري ووزن مئوي بلغا (٠.٦٩) و(79%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (3) (يركز مصرفنا على اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف في تقديم خدماتها). الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٢٨) (بأنحراف معياري (٠.٨٨) ووزن مئوي بلغ (٦٥ %) وتظهر النتائج السابقة

أختلاف استجابات عينة الدراسة حول مستوى وضوح المتغيرات الفرعية للمنظور المالي على الرغم من أنه حقق استجابة أجمالية موجبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

ب: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إخبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة (الحدس والخريطة الاستراتيجية) :

وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: نصت الفرضية الأول على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحُدس والخريطة الاستراتيجية).

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (٣):

الجدول (٣): مصفوفة ارتباط سبيرمان للعلاقة بين الحدس والخريطة الإستراتيجية

المتغير	الحدس	الخريطة الإستراتيجية
الحدس	1	0.21
الخريطة الإستراتيجية	0.21	1

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (Spss,ver.16)

ويتضح من خلال النتائج أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.21) وموجبة إلا إنها علاقة ضعيفة جداً بمستوى معنوية قدره (0.95) ويهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٢) وكما يأتي:

الجدول (4) / اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الحدس والخريطة الاستراتيجية

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.11	31	1.32	1.697

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (Spss,vev.16)

يتضح من معطيات الجدول (٤) أن قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذا البحث، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية ولا ترفض الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحدس والخريطة الإستراتيجية).

ج: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية:

افترض البحث أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (الحدس) ومتغير الدراسة الاستجابي (الخريطة الاستراتيجية). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة.

نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية.

يبين الجدول (٥) نتائج اختبار علاقة التأثير بين الحدس والخريطة الاستراتيجية على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للحدس (X) والخريطة الاستراتيجية (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن y = الخريطة الإستراتيجية.

X = الحدس.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة أحصائية.

إن هذه المعادلة تبين أن الخريطة الاستراتيجية هي دالة للقيمة الحقيقية للحدس أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشرات الأحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (32) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري البحث الحدس والخريطة الإستراتيجية كما يأتي:

الخريطة الإستراتيجية = (1.181) + (0.21) الحدس

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (٥).

الجدول (٥) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الحدس والخريطة الاستراتيجية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الاتحدار	1	٠.٥٨١	٠.٥٨١	1.37	0.25
الخطأ	30	١٢.٦٣٨	٠.٤٢١		
المجموع	31	١٣.٢١٩			

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (٦) نتائج اختبار علاقة تأثير بين المتغيرين

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	t	
الثابت	٣.١٨١	0.506	0.21	٤.٠٤٩	0.000
الحدس	٠.٢٤١	0.114		١.١٧٤	0.25

المصدر : من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية:

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الحدس (X)، والخريطة الإستراتيجية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (32) شخصاً، إن قيمة (t) صغيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (١.٦٧٩) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X، Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t=1.174)

وفي ضوء معادلة الانحدار يوضح الثابت (a=3.181)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للخريطة الاستراتيجية مقداره (3.181) عندما تكون قيمة الحدس يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.21) والمرافقة ل-(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الحدس (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.21) في الخريطة الإستراتيجية.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.04)، بما يعني أن الحدس (X) يفسر قيمته (0.04) من التباين الحاصل في الخريطة الاستراتيجية، وإن (0.96) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر ضعيف جداً. وعند مقارنة قيمة (f) المحسوبة (1.37) نجد أنها اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (٥.٥٧٦) في حدود ثقة (٠.٠٥) وفي ضوء هذه النتائج ترفض هذه الفرضية. ولا ترفض الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (الحدس) ومتغير الدراسة الاستجابي (الخريطة الإستراتيجية).

الفرق العلمي التخصصي واللازم

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات

١. يتضح ان موضوع الحدس من المواضيع المهمة التي يجب على القائد الإداري إن يتمتع بها لكي يتمكن من الإحساس بالعوامل المحيطة ببيئة عمله ،ويساعده في تعزيز قدراته على الاستشراف والرؤية المستقبلية.
٢. يتضح مما سبق ان للخريطة الإستراتيجية القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمنظمة بشكل تخطيطي من خلال عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية للمنظمة .
٣. ان بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية جديدة تستخدمها المنظمات لتحقيق التوازن في جميع عملياتها. لأنها تسمح بإدخال الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل.
٤. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس اعتماداً على ما حدث سابقاً وما يحدث الآن والمتوقع حدوثه مستقبلاً مهتماً بالمنظمة من أسفلها إلى أعلاها و خلق اتفاق حول رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.
٥. ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث التفسيري الحدس والاستجابي الخريطة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن على مستوى هذا البحث وفي إطار عينته، وهذا يعني إن القيادات المعنية بالدراسة وهي تعتمد على حدسها في إدارة شؤون مصارفها لاتأخذ بعين الاعتبار رسم الخريطة الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن وما ينبغي الجمع بينهما من مشتركات تسهم في تحقيق التوازن في قياس الأداء من منظور شامل من خلال الابتعاد عن الطرق التقليدية في قياس الأداء التي تركز على الجوانب المالية فقط، بل امتدت لمجالات أخرى كالتركيز على تحسين العمليات الداخلية وعلى تعلم ونمو الموارد البشرية ، بهدف الوصول الى حالة إرضاء الزبائن والذي من شأنه ان يحقق للمصرف الربحية والسيولة.

ب: التوصيات

١. لا بد إن تسعى إدارة المصارف إلى تبنى أدوات إدارية حديثة و فعالة مثل الحدس الذي يمكن قادة المصارف من اتخاذ القرارات في حالة اللاتأكد وعدم وجود الوقت الكافي لتجميع البيانات وعندما تكون الرؤية ضبابية .
٢. ضرورة ان يعي قادة المصارف دور وأهمية صياغة الخريطة الإستراتيجية لانها تمكنهم من خلق قيمة لمصارفهم من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر واضهارها بشكل تخطيطي.

٣. على المنظمات بشتى أنواعها وطبيعة أعمالها أن تتبنى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كونها وسيلة إدارية مبتكرة لتعين المنظمات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك المنظمة ومن ثم أدائها.
٤. على إدارة المصرف أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن، و ذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها و كيفية تفعيلها و المشاركة في إعدادها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط ١.
٢. المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥)، "السلوك التنظيمي مفاهيم واسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، دار الكتب، ط ٢.
٣. يوسف، محمد محمود، (٢٠٠٥)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-جمهورية مصر العربية.
٤. عثمان، آيسل و ألبياتي، بيداء ستار (٢٠١٠) "دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية : بحث استطلاعي من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الإداري" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد ٦، مجلد ٧.
٥. العزاوي، بشرى هاشم (٢٠٠٨) " اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ba-Abaad, Khaled Mohammed; (2009); Review Of The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations; Business E-Bulletin Vol. 1, Issue 1, , 33-47.
2. Blume, Brian & Jeffrey (2011) "Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs Actually use intuition or just say that they do", Journal of Business Venturing, Vol. 26, pp-137-151.
3. Chi, Der-Jang; & Hung, Hsu-Feng; (2011) Is the balanced scorecard really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan; African Journal of Business Management Vol. 5(1), pp. 224-239.
4. Cobbald, Ian & Lawrie, Gavin (2002); The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool; Presented at PMA Conference, Boston, USA.
5. Crossan, Mary & Lane, Henry & White, Boderick (1999) "An organizational learning framework: from intuition to institution", Academy of management Review, Vol. 24 NO. 3, PP: 522-537.
6. Field, Ashley (2001) "Intuition Engineering", Journal of organizational Engineering, vol. 2, NO. 3, PP. 1-14.

7. Harteis, Christian & Koch, Tina & Morgenthaler, Barbara, (2008) "How intuition contributes to high performance An educational perspective " Us- china Education Review, Iss N 1548- 6614, Vol.5, No.1, pp.68-80 .
8. Harteis, Christian & Gruber, Hars (2008) "Intuition & professional competence: Intuitive Versus rational Forecasting of stock market" (Research Report NO.33). Regensburg : university of Regensburg.
9. Kaplan, S, Robert; & Norton, P David ; , (1992) the balanced scorecard-Measures that Drive Performance; Harvard Business Review.
10. Kaplan, S, Robert; & Norton, P David ; , (1996) Using the balanced scorecard as a Strategic Management System; Harvard Business Review
11. Kaplan, S, Robert; & Norton, P David ; , (2004) Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets; Harvard Business Review.
12. Lillie, Ben & Albert, Cruz (2009) " Intuition : An often over looked component in organizational Decision – making ASBB Annual Conference, Vol.16, No.1.
13. Noren, Mans; & Wang, Yining; (2010); Mapping the Business Strategy: A Strategic Management analysis-Case study of Gekas Ullared; Thesis-Management control systems, Gothenburg University-school of Business, Economics and Law.
14. Pira, Frank (2010) "Entrepreneurial intuition , an empirical approach" Journal of management & marketing Research.
15. Rankins, G J; (2006) Aligning Projects to Strategy using Balanced Scorecards and Benefits Models; the 3rd International Conference on Project Management on 29 September, in Sydney, Australia
16. Robbins, Stephen (1993), ' organizational behavior"
17. Zutshi , Ambika & Creed , Andrew (2011), "Common sense versus Intuition in management Decision – making", TMC Academic Journal, Vol., NO.2, PP.65-82

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نموذج استمارة الاستبانة

نهديكم أطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم (استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية) دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف .
ببالغ الاعتزاز نتقدم إليكم برجاء مساعدتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلا في مصرفكم و ليس وفق ما ترونه مناسبا ، علما ان آراءكم ستكون موضع الثقة و سيتم التعامل معها بسرية تامة خدمة لحركة البحث العلمي.
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تعبر عنها

مع الشكر و الامتنان لتعاونكم معنا ...

م.م. مروة عبد الكريم الزهيري

م.م. رافد حميد الحدرائي

معلومات عامة

العمر : الجنس : التحصيل الدراسي : عدد سنوات الخدمة الفعلية :
العنوان الوظيفي / المنصب الحالي :

١. الحدس: عبارة عن طاقة غير ملحوظة ناتجة عن معرفة خاصة تسهم باتخاذ قرارات رشيدة وبالتالي صناعة قيمة للمنظمة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	اصنع قراراتي بطريقة منتظمة ومنطقية.					
٢	استطيع أن اشعر بالأحداث الخاطئة والصحيحة وأوضح ما أعرفه					
٣	أنا لا أحب أن أفكر كثيراً فيما افعله.					
٤	اضبط مصادر المعلومات مرتين وتأكد من صحة الحقائق قبل صناعة القرار					
٥	اشعر بالمشاكل المعقدة والبسيطة.					
٦	استفيد كثيراً من تجاربي الشخصية في تحليل الاتجاهات المستقبلية.					
٧	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي الواقعيين.					
٨	اعتمد على حدسي عندما لا تكون هناك حالات مشابهة في الماضي.					
٩	اعتمد على الحدس فقط عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرارات فورية.					
١٠	استخدم العصف الذهني لتحفيز حدسي.					
١١	عند اختلاف الحقائق اعتمد على الحدس.					
١٢	لدي القدرة على التخيل.					
١٣	اعتمد على حدسي في استشراف المستقبل.					
١٤	امتك القدرة على التنبؤ والتعامل مع المجهول.					
١٥	امتك القدرة على تصور سيناريو الموقف.					
١٦	يأتيني حدسي بحلول خارج البحث المنطقي للمشكلة					

٢. بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي مجموعة مترابطة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولية للمنظمات لترجمة رؤيتها الإستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تتمثل بمنظوراتها الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

ت	الفقرات				
	أولاً: المنظور المالي: من أجل النجاح مالياً				
ت	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١					يحرص مصرفنا على زيادة النمو في العوائد السنوية.
٢					حقق مصرفنا معدلات عالية من صافي الأرباح السنوية
٣					يركز مصرفنا على اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف في تقديم خدماتها.
٤					يسعى مصرفنا إلى تحقيق نمواً في خدماته المقدمة للزبائن.
ثانياً: منظور الزبون: كيف يمكن تحقيق رضا الزبائن؟					
٥					لدى مصرفنا تصورات ومعلومات عن درجة رضا زبائننا بخصوص خدماتنا المقدمة.
٦					يوضح مصرفنا لزبائنه الخدمات التي يرغب بتقديمها مسبقاً للاحتفاظ بهم.
٧					يمتلك قسم التسويق المهارات والقدرات العلمية التي تساعد على كسب زبائن جدد.
٨					يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات جودة عالية.
ثالثاً: منظور العمليات الداخلية: ما احتياجات العمل الداخلية لإشباع حاجات الزبائن؟					
٩					مستوى جودة الخدمات التي يقدمها مصرفنا يتناسب مع مقدار التكلفة.
١٠					يركز مصرفنا على استخدام أحدث التقنيات في عمله
١١					يعمل مصرفنا بمستويات أداء عالية
١٢					يقدم مصرفنا الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن وتنفوق توقعاتهم.
رابعاً: منظور التعلم والنمو: كيف يمكن للمنظمة الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟					
١٣					يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.
١٤					يوفر مصرفنا برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.
١٥					تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون لمصارف أخرى.
١٦					يخلق مصرفنا مناخاً تنظيمياً يدعم ويشجع الإبداع